

TEXTO DE APOIO

MÓDULOS:

**INTRODUÇÃO À GESTÃO
PAPÉIS DOS GESTORES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
GESTÃO POR OBJECTIVOS**

Formadores:

**Paulo Resende da Silva – Departamento de Gestão de Empresas, Universidade
de Évora.
pfs@uevora.pt**

“UMA EMPRESA LUCRATIVA CUMPRIU A SUA TAREFA QUANDO O CLIENTE COMPRA O PRODUTO, PAGA-O E FICA SATISFEITO COM ELE; UM GOVERNO CUMPRE A SUA FUNÇÃO QUANDO TEM UMA POLÍTICA EFICAZ E EFECTIVA. A ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS NÃO FORNECE BENS OU SERVIÇOS NEM CONTROLA, O SEU «PRODUTO» NÃO É UM PAR DE SAPATOS, NEM UMA REGULAMENTAÇÃO EFECTIVA, MAS UM *SER HUMANO MODIFICADO*. ESTAS ORGANIZAÇÕES SÃO AGENTES DA EVOLUÇÃO HUMANA E O SEU PRODUTO É UM DOENTE CURADO, UM MENINO QUE APRENDE, UM RAPAZ OU RAPARIGA TRANSFORMADO NUM ADULTO QUE SE RESPEITA A SI MESMO, UMA VIDA HUMANA INTEIRAMENTE MUDADA.”

Porter J. Drucker

AS ORGANIZAÇÕES EM FINS LUCRATIVOS
Difusão Cultural
pág. 10

INTRODUÇÃO

Sempre que procuramos olhar para o Papel da Gestão, como meio/instrumento de desenvolvimento, temos uma tendência para o ver como algo menos valorativo. Desta forma, torna-se difícil explicar o real Papel da Gestão e a importância relativa desta disciplina no contexto das ciências, em especial das ciências económicas e humanas, como factor de integração e valorização das organizações e de todos aqueles que são parte integrante da mesma.

A Gestão e parte dos seus conceitos não são novas. Se olharmos atentamente para os filósofos gregos já encontramos muitos dos conceitos, que hoje consideramos como os *novos conceitos da gestão*, que os homens da gestão usam. Por outro lado, um dos autores mais citados no campo da gestão, e em especial no da estratégia, e aquele que pela primeira vez definiu as opções tácticas e estratégicas das organizações (pelo menos à luz do conhecimento de hoje este é o texto mais antigo no que se refere a estas temáticas) viveu entre nós muito antes de Cristo e do império romano existir.

Sendo assim, quando procuramos encontrar explicações para aquilo que nos propomos apresentar como importante, à escala dos nossos valores e conhecimentos, temos uma tendência de olharmos para o passado e encontrar lá as razões das nossas explicações.

“Uma das razões pelas quais o Império Romano se tornou tão grande e sobreviveu durante tanto tempo, o que constitui um facto prodigioso de

gestão, deve-se a não existirem então comboios, automóveis, aviões, rádio, papel ou telefones. ... E dessa maneira não se podiam manter ilusões sobre a possibilidade de controlo directo sobre um general ou um governador de província, ... ele era nomeado, via-se a carruagem e a bagagem dele desaparecerem no meio de uma nuvem de poeira e era tudo ... por isso, não fazia sentido nomear um homem que não estivesse devidamente treinado ou que não servisse para o lugar que iria desempenhar, antes de partir. E desse modo era muito grande o cuidado na sua escolha; mas, mais do que isso: era necessário ter-se a certeza de que ele sabia tudo o que era necessário sobre Roma e sobre o Governo e o Exército Romanos, antes de partir.”¹

Com base nesta citação nós podemos encontrar os princípios básicos da gestão, que são simultaneamente simples, na sua explicação, e complexos, na sua acção. Contudo, sabemos hoje, que os gestores de sucesso, como todos os homens de ciência e de cultura, são aqueles que transformam as coisas difíceis em coisas simples, facilmente explicáveis e entendíveis à compreensão humana.

Quando uma determinada organização procura um Homem para fazer parte da sua estrutura tem de saber o que quer dele, que requisitos deve possuir, que conhecimentos ele deve possuir da nossa organização. Contudo, isto não basta para que este novo membro tenha sucesso é preciso prepará-lo para incorporar a imagem da organização, os desejos e às finalidades da mesma.

Com base nos conhecimentos individuais e dos conhecimentos sobre a organização é possível construir processos/métodos de agir sobre o papel do indivíduo e sobre o papel da organização.

Assim, a partir do conhecimento da organização aplicamos o nosso saber para AGIR sobre a ORGANIZAÇÃO, ou seja, GERIR A ORGANIZAÇÃO.

No fundo a gestão não é mais do que o governo das organizações, que estrutura um conjunto de meios visando atingir resultados através de

¹ JAY, Anthony in PETERS, Thomas e WATERMAN, Robert, “Na senda da excelência”, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Lisboa 1987.

acções/decisões/normas estabelecidas; contudo, para exista esta capacidade é necessário planear, organizar, comandar e controlar essas acções/decisões/normas nos diferentes níveis organizacionais: o estratégico, o tático e o operacional (Figura 1).



Figura 1 - Processo da Gestão

Neste sentido importa identificar o que se entende por Gestão e por Organização visto serem conceitos que se influenciam mutuamente, ou seja, falamos de Gestão porque sentimos necessidade de criar um quadro global de relações entre diferentes elementos e factores no seio de um determinado grupo e falamos de Organização porque procuramos criar mecanismos de regulação e equilíbrio dentro do grupo.

Desta forma iremos procurar desenvolver este módulo a partir da identificação, clarificação e exploração dos seguintes temas: organização, gestão, ambiente e, para melhor compreender o papel da gestão, terminamos fazendo uma breve referência histórica à evolução da gestão neste século.

ORGANIZAÇÃO

O Homem desde sempre sentiu a necessidade de procurar o sentido de pertença a determinado grupo social. Essa procura levou-o a criar e definir determinados agrupamentos que, pela forma como se estruturavam, procurassem satisfazer as suas necessidades individuais e sociais.

Neste sentido, as organizações têm um sentido amplo, ou seja, as

organizações são criadas para satisfazerem as necessidades daqueles que as criam, sejam elas necessidades materiais, sociais, de estima ou outras.

Como podemos facilmente perceber, à luz do conhecimento actual, qualquer organismo vivo precisa, para sobreviver, de utilizar recursos que considera necessário para se regenerar. Contudo, também sabemos, que os organismos procuram formas de agrupamento e de estruturação interna que lhes permitam potenciar as suas capacidades organizacionais e produtivas.

Para além deste facto, sabemos que a Sociedade, na qual todos nós nos inserimos, não é mais do que um Grupo mais ou menos vasto de Indivíduos da mesma espécie, que se organizam de maneira cooperativa para satisfazer as suas necessidades e produzir os bens que necessitam para sobreviver.

Neste sentido, a Sociedade Humana não é mais do que um grupo autónomo de pessoas empenhadas numa ampla gama de actividades cooperativas para satisfazer os desejos, interesses, motivações e necessidades desse grupo autónomo. O mesmo se passa, naquilo a que denominamos o mundo selvagem. As formigas, as abelhas, os castores, e outros grupos de indivíduos, também procuram formas de agrupamento para responderem, da forma mais adequada, às suas necessidades e interesses particulares.

Desta forma, a organização, de uma forma simples, não é mais do que um agrupamento de pessoas que se estruturam para alcançar um conjunto determinado de finalidades que satisfaçam as suas necessidades pessoais. Assim, as organizações, sejam elas quais forem, sentiram a necessidade de criarem mecanismos e processos que as ajudassem a realizar as finalidades para as quais foram criadas. Para isso, ela usa técnicas que as ajudam a responder às constantes e diferentes situações/solicitações que lhes são colocadas por todos aqueles que com ela interagem, tanto internamente como externamente.

<p><i>A organização é um grupo social em que existe uma divisão funcional do trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente</i></p>

*co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.*²

Sendo assim, as organizações são unidades sociais criadas pelo homem para a produção de determinados bens e serviços.

Neste contexto, para existir uma organização são necessárias pessoas que coordenem entre si um conjunto vasto de actividades, dividindo tarefas e funções para atingir determinados fins comuns e aceites pelo grupo social. Desta forma, as organizações, sejam elas quais forem, são criadas para produzirem bens (materiais ou imateriais) que visem a satisfação de todos aqueles que usam e utilizam aqueles bens e todos os que nela trabalham ou dela fazem parte.

As organizações são assim caracterizadas pela divisão do trabalho, do poder e da responsabilidade e pela coordenação e controlo através de centros de decisão das actividades que têm de desenvolver. Sendo assim, todas as organizações têm ao seu dispor três tipos de recursos básicos:

- físicos (edifícios, equipamentos, matérias-primas, consumíveis vários, etc.);
- monetários (numerário, acções, valores, etc.);
- humanos;

que são consumidos e transformados no processo de conversão, ou seja, são utilizados para a produção dos bens e serviços que a organização oferece.

Compete assim à organização configurar e dirigir o processo de conversão para otimizar e rendibilizar os seus objectivos. Esta configuração depende da estrutura interna da organização, da forma como os vários elementos internos à mesma se relacionam e complementam e depende dos factores exógenos dos recursos. A configuração do processo de conversão depende assim:

1. da natureza da sua actividade,
2. das circunstâncias do momento, o seu contexto, e
3. do tipo de economia em que opera a organização.

² SOUSA, António de, “Introdução à gestão”, Editorial Verbo, pág. 18.

Em função desta configuração a organização é:

- uma unidade técnica de produção (para os economistas);
- uma organização social (para os gestores); e
- um sistema político (para os sociólogos).

e tem como principal função *criar e distribuir riqueza*, seja ela de que tipo for.

Para os economistas a organização é uma unidade técnica de produção porque usa recursos escassos para os transformar em bens e serviços que satisfazem determinadas utilidades. Por sua vez, para os gestores uma organização é um sistema social porque é um agrupamento de indivíduos que são estruturados e comandados para potenciarem as suas capacidades individuais em prol de finalidades comuns. No que se refere à visão dos sociólogos, uma organização é um sistema político porque as organizações estruturam-se em torno de relações, horizontais e/ou verticais, individuais ou grupais.

Com base nesta visão é possível à organização definir as opções mais consentâneas com a sua realidade e com o momento histórico em que elas se inserem. Assim, se compreende que as Teorias das Organizações tenham procurado diferentes respostas para os diversos momentos históricos da sociedade e da economia, tendo privilegiado respostas para as seguintes variáveis: as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia.

No âmbito da economia social, as organizações criadas nesta actividade própria também são definidas e estruturadas para produzirem bens que procurem satisfazer as necessidades de todos aqueles que com ela têm relações, sejam relações laborais, de associação ou de beneficiação.

O que distingue as diferentes organizações são as finalidades objectivas de cada uma delas, o tipo de negócio que detêm, quem é o beneficiário principal, de que forma os diferentes participantes se relacionam com ela ou de que forma se estabelece o controlo. Neste sentido encontramos diferentes tipologias de organizações, em especial as definidas por Etzioni (Quadro 1) e Blau e Scott (Quadro 2).

Quadro 1 - Tipos de organização de Etzioni

Tipos de organização	Controlo predominante	Ingresso e permanência dos participantes	Envolvimento dos participantes	Exemplos
Coercitivas	Coercitivo	Coação, força, ameaça, medo, imposição	Alienatório, face ao temor	Prisões
Utilitárias	Remunerativo	Interesse, vantagem percebida	Calculativo face ao interesse quanto às vantagens	Empresas em geral
Normativas	Ideologia, consenso ético	Convicção, fé, ideologia, crença, fervor	Moral e motivacional	Igrejas, universidades, hospitais

Quadro 2 - Tipos de organização segundo Blau e Scott

Beneficiário principal	Tipo de organização	Exemplo
Os próprios participantes	Associações de beneficiários mútuos	Cooperativas, associações de classe, sindicatos, fundos mútuos, consórcios, etc.
Os proprietários ou accionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Empresas privadas ou sociedades anónimas
Os clientes ou usuários	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, etc.

Como se pode verificar procura-se tipificar as diferentes formas de organização pela perspectiva social, da gestão - Blau e Scott, e pela perspectiva política, da sociologia - Etzioni. Contudo, ambas as tipificações transmitem-nos a perspectiva da produção, da economia, identificando o tipo particular de organização, logo de objecto de produção, em função das características em análise.

Se olharmos para os diferentes objectivos das organizações, sejam elas quais forem, encontramos, forçosamente, finalidades e objectivos comuns entre elas, isto quer dizer que temos de procurar mecanismos de estruturação, coordenação, planeamento e controlo semelhantes para

responder às solicitações e às necessidades dos agentes sociais e económicos que têm relações com a organização.

A título de exemplo apontamos os seguintes objectivos comuns:

- Eficiência – todas as organizações procuram usar e utilizar bem os recursos/meios que estão ao seu dispor;
- Eficácia – todas as organizações procuram atingir as finalidades e objectivos específicos a que se propuseram;
- Sobrevivência – qualquer organização, quando é constituída, tem como finalidade perdurar no tempo;
- Crescimento – todos aqueles que criam uma organização desejam obter cada vez mais melhores resultados (sejam eles quais forem), o que os obriga a crescer;
- Fornecer um serviço – todas as organizações procuram fazer qualquer coisa que satisfaçam necessidades pessoais e colectivas através dos bens que produzem.

Como vemos para se conseguir atingir estes diferentes objectivos e finalidades comuns é necessário usar técnicas e processos que permitam atingir os resultados que se desejam. Sendo assim, o papel da Gestão, enquanto instrumento para alcançar esses resultados, assume uma importância acrescida, sendo necessária em qualquer organização para melhor planear, coordenar/organizar, dirigir e controlar.

GESTÃO

A gestão é a arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas

Mary Parker Follet

Para responder às diferentes e diversificadas solicitações que o meio coloca às organizações é necessário que se desenvolva/crie um processo facilitador que permita libertar as diferentes capacidades de todos os membros da organização e tenha a capacidade de desencadear as acções

mais adequadas para satisfazer as solicitações do meio.

Desta forma, surge a necessidades de desenvolver um conjunto de técnicas e procedimentos que permitam criar os mecanismos internos adequados para que a organização optimize e rendibilize os recursos disponíveis. Assim, é necessário que exista uma ordem interna, ou seja, uma linha estrutural de unidade e comando para que, no âmbito das suas competências, do produto/serviço que oferece e do contexto onde está inserida, seja possível realizar quatro funções básicas:

- a função planeamento (das acções, actividades e tarefas);
- a função organização (afecção dos recursos e estruturação interna);
- a função direcção (unidade de comando e subordinação); e
- a função controlo (sistema de análise das acções e dos resultados desenvolvidos e alcançados).

Com base naquilo que entendemos ser uma organizações e com base no exposto anteriormente podemos afirmar, com alguma segurança, que a gestão é um conjunto de técnicas, leis, princípios e conceitos usados pelas pessoas (os gestores) para, tornando claro os objectivos que se pretendem alcançar, afectar os recursos da forma mais adequada para satisfazer as diferentes necessidades dos actores que interagem com a organização e para alcançar os objectivos estipulados e fixados.

Neste sentido, a gestão não é mais do que o processo de planeamento, organização, comando e controlo das actividades e tarefas dos membros da organização e do emprego e afectação de todos os recursos organizacionais para se atingir os objectivos estabelecidos (Figura 2).



Figura 2 - Funções da Gestão

Planear não é mais do que o processo que conduz à identificação dos princípios orientadores e ao estabelecimento de objectivos e acções da organização, ou seja, é o meio que permite à organização, e aos seus gestores, a definição das linhas mestras para que a organização obtenha os recursos necessários, e os use da forma mais adequada, para alcançar os objectivos estabelecidos.

Organizar, por sua vez, é o processo de coordenar e afectar as tarefas, actividades, autoridade e os recursos entre os diversos membros da organização, para que eles possam alcançar os resultados e os objectivos fixados da forma mais eficiente.

Comandar significa dirigir e/ou liderar, ou seja, é o processo que leva à construção dos factores que influenciam e motivam os membros da organização a realizar as actividades e tarefas essenciais para se alcançar os objectivos determinados.

Por fim, controlar significa o processo que leva à medição e avaliação dos padrões de desempenho, à procura das causas e das consequências de determinado padrão, quando se verificam desvios anormais aquilo que seria desejável, e proceder à análise comparativa dos resultados.

Verificamos assim que existe, aparentemente, uma sequência óbvia e normal do processo de gerir, primeiro começa-se sempre pelo planeamento, segue-se a fase de organizar as actividades em função dos diferentes recursos e meios ao dispôr, a seguir executa-se através da linha de comando o que se definiu e, finalmente, existe a fase de avaliação dos resultados que

fixámos.

Contudo, a dinâmica social e económica em que vivemos exige que as organizações respondam da forma célere às diferentes e diversificadas solicitações que o meio lhe coloca. Neste sentido, existe uma maior conflitualidade no processo organizacional, existindo uma maior interação entre as diferentes função da gestão, acontecendo mesmo uma maior confusão de qual a sequência mais aconselhada para se realizar as acções que se têm de desenvolver para dar resposta às solicitações permanentes do contexto (Figura 3).

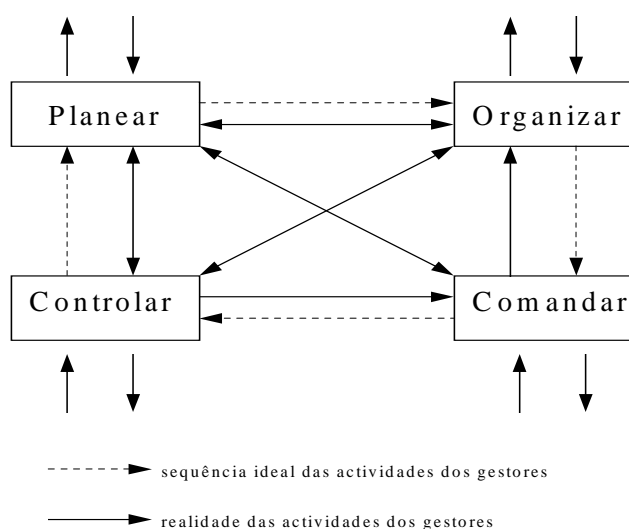


Figura 3 - Natureza do processo organizacional³

Desta forma, a gestão é necessária em todos os tipos de organização e em todos os níveis da organização, sendo necessária para encontrar a melhor forma de alcançar os objectivos fixados, fazendo bem as coisas - a eficiência - e fazendo as coisas certas - a eficácia - e para equilibrar os objectivos e finalidades conflitantes.

Por outro lado, o processo organizacional desenvolve-se a três níveis distintos de intervenção dos gestores, de forma diferenciada e com graus de profundidade do uso das técnicas e de análise diferentes, mas com o mesmo

³ STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward , Adminsitração, Prentice Hall do Brasil, 5ª Edição, Rio de Janeiro, 1992, pág. 11.

sentido e com a mesma finalidade. Esses níveis - o estratégico, o tático e o operacional, surgem de forma espontânea de acordo com as diferentes intervenções dos gestores no interior da organização.

Assim, podemos verificar que o nível estratégico surge quando os gestores e a organização sentem a necessidade de terem uma intervenção no contexto de uma forma mais geral, quando se fixam os objectivos e finalidades e quando se pensa mais a longo prazo, ou seja, quando o pensamento dos gestores se direcciona para o futuro e não para o presente. Por sua vez, o nível tático surge quando é necessário olhar para as grandes linhas de orientação gerais, identificadas no nível estratégico, e transformar essas linhas em planos de execução, definindo-se os meios necessários e como afectá-los pelas diferentes áreas organizacionais. No que se refere ao nível operacional, ele surge quando é preciso executar as acções através dos meios que se têm, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, e através de processos técnicos e organizacionais bem determinados e que sejam mais adequados à realidade organizacional, em função das finalidades e dos objectivos fixados e estabelecidos.

Como podemos ver, o nível estratégico refere-se à definição das grandes linhas de orientação global da organização, à identificação da visão, da missão e dos valores da organização, o nível tático refere-se à fixação dos planos de execução das actividades e tarefas por toda a estrutura organizacional e o nível operacional refere-se à execução material das acções e dos programas definidos.

Desta forma, podemos afirmar que existem três níveis de intervenção do processo organizacional, satisfazendo-se, em cada um dos níveis, o mesmo princípio das funções básicas da gestão (planear, organizar, comandar e controlar). Contudo, estas quatro funções têm papéis diferenciados consoante o nível em que nos encontramos, ou seja, sabemos que quanto mais geral for a intervenção dos gestores maior capacidade de abstracção e do contexto é exigida e quanto mais específica for a intervenção mais precisas têm de ser as acções que se desenvolvem internamente, menor a necessidade de conhecimento da envolvente externa.

Sendo a organização, tal como já vimos anteriormente, um

agrupamento de indivíduos, então a gestão não é mais do trabalhar com os indivíduos, com o apoio dos recursos materiais e financeiros, para determinar, interpretar e alcançar os objectivos organizacionais. Gerir é assim, fazer bem o que tem de ser feito fazendo o que deve ser feito.

Segundo Peter Drucker, se a gestão for vista como a decisão racional e informada, gerir consiste então em governar uma organização tornando precisos os objectivos a que nos propomos, seleccionando e pondo em acção os meios que permitem atingir aqueles objectivos.

A gestão, em suma, é procurar fazer bem as actividades que temos de desenvolver e concentrar nelas os recursos e os esforços mais adequados para fazer bem as coisas certas.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações não se encontram de forma isolada. Como vimos elas são agrupamentos de pessoas e desenvolvem-se dentro de uma determinada sociedade, da qual fazem parte.

Neste contexto, para se conhecer bem a organização e o papel da gestão das mesmas, é importante conhecer adequadamente o contexto que envolve e no qual está inserida a organização.

Num âmbito mais alargado podemos ver que as organizações fazem parte, como já vimos, do ambiente geral que as afectam de forma indirecta e perante o qual existe uma capacidade reduzida de interferir ou alterar as dinâmicas desse ambiente. Por outro lado, também existe, na forma como as organizações interagem com o meio onde se envolvem, um ambiente mais específico com dois níveis de influência. Um nível externo, são factores e elementos de grupos ou situações que ocorrem no exterior da organização, mas que a influenciam de uma forma directa, e um nível interno que são os grupos, factores e elementos que ocorrem no interior da organização, condicionando, positivamente ou negativamente, a sua capacidade de intervir no contexto.

Desta forma, podemos verificar, e é fácil perceber porquê, que as

organizações desenvolvem-se no âmbito de um espaço geográfico-social no qual agem, integram-se e inserem-se. Assim, identificamos as forças, factores, elementos e situações dos três níveis de influência atrás descritos através da:

- envolvente contextual, ou seja, no conjunto de características sociais, económicas, culturais, éticas, religiosas que definem e caracterizam um determinado sistema social;
- envolvente relacional, ou seja, no conjunto de entidades, indivíduos ou organizações que entram em contacto directo com a organização através de relações de troca e/ou partilha;
- envolvente organizacional, ou seja, do conjunto de elementos que criam a ordem interna e fazem a interacção com o meio exterior à organização.

A necessidade de conhecermos o meio que envolve e rodeia a organização não se esgota na percepção global das características do espaço geográfico-social em que se encontra, porque existe sempre um conjunto de agentes económicos e sociais que são interlocutores essenciais e indispensáveis para o normal desenvolvimento das actividades da organização. Apesar deste facto, a organização é o centro desta teia de relações visto estar em permanente, íntima e intensa interacção com o seu meio, daí a importância que damos à envolvente organizacional e, consequentemente, ao papel da gestão das organizações. Desta forma, importa entender melhor a envolvente organizacional.

Na envolvente organizacional encontramos o sistema operacional que se preocupa com a produção do bem/serviço através da afectação dos recursos adequados e da sua estruturação, este sistema é essencialmente técnico visto que só se preocupa com a organização e execução das actividades directamente ligadas à produção. Para que o sistema operacional tenha em tempo oportuno as informações adequadas é necessário que exista um sistema de gestão que o proteja das incertezas do mercado. Assim, o sistema de gestão irá preocupar-se em encontrar os recursos adequados, sejam eles quais forem, para que exista a estabilidade produtiva necessária

para responder às diferentes e diversificadas solicitações do mercado. Contudo, as constantes solicitações do exterior e a incerteza que rodeia a actividade económica obriga a que as organizações procurem dar respostas permanentes, não só as solicitações do presente, mas também procurem encontrar e determinar as evoluções futuras para melhor se adaptarem às mudanças que surjam, procurando afectar os recursos às oportunidades, temos assim o sistema estratégico.

Nesta caracterização da envolvente organizacional interessa, por outro lado, perceber de que forma a organização procura integrar os aspectos/elementos que mais a influenciam internamente. Como sabemos as organizações são agrupamentos de pessoas que procuram satisfazer diferentes finalidades através da produção de bens/serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade. Sendo assim, encontramos na envolvente organizacional sete factores fundamentais da formulação da organização (Figura 4). A ideia de base é entender o sistema organizacional segundo duas perspectivas.

A primeira perspectiva procura olhar a organização por um prisma externo, ou seja, como é que a organização cria o seu processo de acção para responder às necessidades do exterior. Assim, nesta perspectiva os factores essenciais são os procedimentos e as regras. Por sua vez, a segunda perspectiva procura olhar para a organização e detectar quais os factores que consolidam o clima organizacional, ou seja, quais os factores que permitem criar a imagem percebida da organização, especialmente internamente.

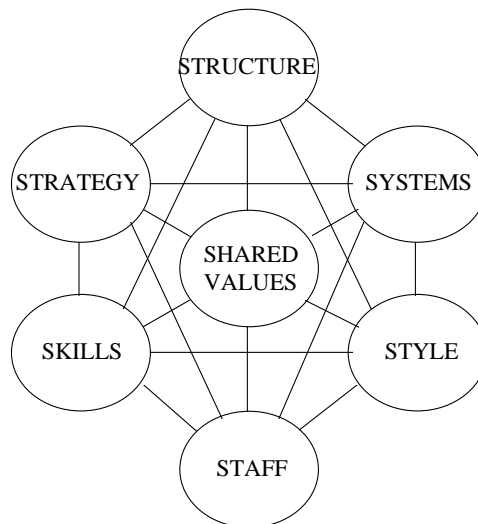


Figura 4 - 7's da McKinsey⁴

Estes sete factores garantem a coesão interna e permitem identificar os atributos essenciais para a formulação do projecto organizacional, que são definidos da seguinte forma:

- structure (estrutura) - regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização e forma como a organização se coordena e interliga internamente;
- strategy (estratégia) - planos e acções para responder às solicitações e/ou antecipar, antever, as solicitações do meio exterior;
- systems (sistema) - forma como a organização se relaciona com todos os elementos que fazem parte dela ou que com ela realizam trocas e partilhas;
- skills (aptidões) - atributos e capacidades da organização, e dos seus colaboradores, para responderem às diferentes solicitações que lhes são colocadas;
- style (estilo) - forma como é exercida a liderança e padrões de comportamento dos gestores;
- staff (técnicos e quadros) - qualidade dos técnicos e quadros e sua dimensão orgânica;

⁴ PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H., "In Search of Excellence (na senda da excelência)", 2ª Edição, Biblioteca de Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa 1987, pág.

- shared values (valores partilhados) - princípios, valores-chave, memória colectiva e filosofias ou conceitos que a organização consegue criar e incutir nos seus membros.

No âmbito da Economia Social encontramos, de forma genérica, os mesmos elementos que constam das organizações em geral. O que existe, para as organizações que se inserem nesta actividade económica, são fluxos e intensidades relacionais diferenciados, com um predomínio do papel social dos diferentes agentes/actores. Assim, o factor-chave da análise ambiental destas organizações passa pela identificação das necessidades sociais, fisiológicas e de segurança dos diferentes actores sociais que existem no espaço e para os quais existe uma incapacidade da Sociedade, em sentido lato, de dar uma resposta adequada à satisfação daquelas necessidades.

Isto quer dizer que, os principais agentes são essencialmente de ordem social ou com fins sociais: o Estado, o Governo Local e as Associações de várias ordens; neste caso temos agentes de partilha de saberes e vontades com finalidades afins. Esta partilha visa identificar e suprir necessidades sociais ou de ordem social que a sociedade cria e tem incapacidade de dar resposta adequada sem o apoio de entidades e instituições particulares.

Contudo, existem, daí a importância do papel da Gestão e da necessidade de se analisar a envolvente contextual e organizacional, agentes que estabelecem relações de troca, tanto de bens como de serviços: os fornecedores, os funcionários, o sistema financeiro, entre outros.

Desta forma, é possível verificar que encontramos as três envolventes identificadas anteriormente e encontramos os princípios básicos do processo de gestão, das funções de gestão para dar resposta às solicitações do meio.

CARTOGRAFIA DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO

Como em todas as ciências e áreas do saber e da intervenção do

Homem na sociedade existe um passado que justifica, ou procura justificar, o comportamento e as acções que são planeadas, organizadas, dirigidas e controladas pelo Homem.

No campo da teoria da organização também aconteceram determinados desenvolvimentos que ajudam a justificar e a compreender o papel da gestão e das organizações na sociedade contemporânea.

O estudo da gestão e das organizações permitiu identificar um conjunto de abordagens que são factores explicativos para determinados desenvolvimentos passados na actividade económica e no papel que a gestão e a organização teve para a evolução de variadas áreas do saber.

Neste século podemos afirmar com alguma certeza que vivemos a Era da Economia e, conseqüentemente, da organização empresarial. Esta Era só foi possível porque existiu um desenvolvimento da visão da organização e dos processos mais adequados para dar resposta às diferentes solicitações que a envolvente humana colocava nas suas diferentes intervenções (como fornecedoras, consumidoras, detentoras, etc.). Por outro lado, o desenvolvimento das ciências físico-químicas, da matemática, da biologia e das ciências humanas (sociologia e psicologia especialmente) permitiu um desenvolvimento de novas aplicações técnicas e um desenvolvimento de novos produtos/serviços que passaram a satisfazer novas utilidades da sociedade.

Na conjugação destas diversificadas áreas de desenvolvimento ocorridas ao longo destes últimos cem anos, a organização empresarial foi procurando novas formas de intervenção surgindo assim as chamadas Teorias da Organização.

Tendo em conta a estrutura da sociedade, a evolução da sociedade humana, a evolução da tecnologia, em especial as da comunicação e as da produção física de bens e serviços, e o desenvolvimento da actividade política, será possível entender a evolução que as Teorias tiveram.

É comum encontramos três tipos leituras/perspectivas diferentes da evolução destas teorias. Por um lado, a perspectiva defendida por Tom Peters e Robert Waterman no seu livro *Na Senda Excelência* (ver nota) em que as teorias evoluem segundo o papel do actor social que intervém na

organização e segundo a forma como as organizações se abrem ao exterior - sistema fechado ou aberto. A segunda perspectiva procura tipificar as diferentes teorias em quatro vertentes de intervenção distintas: a estrutural (mais determinística), a humana, a integrativa e a *presente/futura*⁵. Por último, temos a visão mais tradicional e que foi largamente desenvolvida por Idalberto Chiavenato⁶ através na noção de abordagem, encontrando-se assim a abordagem clássica, humanista, neo-clássica, estruturalista, comportamental, sistémica e a contingencial.

Como estas diferentes perspectivas abordam as mesmas teorias e os mesmos teóricos parece-nos que, no âmbito deste curso, só tem interesse ver a perspectiva que melhor estrutura a análise da evolução dos conceitos associados à gestão e à organização tendo em conta as organizações que incidem a sua acção no âmbito da economia social. Assim, vamos analisar de forma sucinta, visto não ser este o objecto do nosso curso, a perspectiva apresentada e desenvolvida por Tom Peters e Robert Waterman.

No que se refere à perspectiva desenvolvida por Tom Peters e Robert Waterman encontramos quatro períodos muito precisos da evolução dos conceitos associados à gestão e à organização (Figura 5).

Como se pode verificar pela figura, a evolução da teoria da gestão parte da visão de que as organizações são sistemas fechados ou abertos, ou seja, se o sistema for fechado o meio exterior influencia pouco, ou mesmo nada, as decisões que a organização toma para agir sobre o mercado acontecendo o oposto se o sistema for aberto, por um lado, e do papel que os actores - os gestores - têm, ou seja, se os gestores/decisores partem de modelos determinísticos de análise e resolução de problemas ou se, pelo contrário, existe uma preocupação pelo papel de todos os membros da organização procurando compreender como se pode obter melhores resultados com eles, por outro lado.

⁵ TEIXEIRA, Sebastião, “Gestão das Organizações”, McGraw-Hill, Alfragide 1998.

⁶ ver livro “*Introdução à Teoria Geral da Administração*”, McGraw-Hill do Brasil, 3ª Edição, São Paulo 1983,.

	Sistema fechado	Sistema aberto
Actor racional	I. 1900-1930 Weber Taylor Fayol	III. 1960-1970 Chandler Lawrence Lorsch
Actor social	II. 1930-1960 Mayo et al. McGregor Barnard Selznick	IV. 1970-? Weick March

Figura 5 - Períodos da teoria da organização e os teóricos principais⁷

Os diferentes teóricos apresentados procuraram definir teorias que ajudassem as organizações a darem respostas mais adequadas ao papel que lhes competiam em cada momento. Os primeiros teóricos, período de 1900-1930, viam o papel dos diferentes actores de uma forma mecanicista, ou seja, todos os membros cumpriam e executavam as suas tarefas e actividades com base em normas, regras, regulamentos e processos pré-determinados e esquematizados, só assim se conseguia produzir o máximo. Os teóricos seguintes, período 1930-1960, passaram a ter uma preocupação pelas condições de trabalho e pela forma como os diferentes grupos internos, que se criam em todas as organizações, se relacionavam e se estruturavam, por um lado, e pela análise da forma como as pessoas se motivavam para o trabalho e satisfaziam as suas necessidades. Durante a década de sessenta, os teóricos passaram a ter uma visão diferente da organização, ou seja, as organizações procuraram responder às solicitações do contexto que as envolve e pelo papel que as estruturas e a estratégia têm no desenvolvimento das organizações. Neste período a organização só tinha capacidade de melhorar se tivesse a estrutura adequada para que fosse possível implementar a estratégia e alcançar os resultados que se desejavam; focaliza-se a acção dos gestores/decisores através de modelos de diagnóstico e de planeamento estratégico. No último período, 1970-?, ressurge o papel das relações que se estabelecem entre os membros da

⁷ PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H., op. cit.

organização e dá-se uma importância acrescida ao papel do poder e da liderança para responder às necessidades da envolvente.

Nos últimos anos talvez se possam encontrar novos elementos de análise pelo papel que têm tido a tecnologia e o ambiente na alteração dos comportamentos organizacionais. Parece óbvio que hoje assumimos com naturalidade o facto de as organizações serem sistemas abertos, contudo a forma como elas hoje se relacionam com a envolvente alterou-se profundamente na última década. Assim, podemos encontrar novas relações entre o papel do actor (racional ou social) com o novo sistema aberto - pela tecnologia e pelo ambiente. Contudo, hoje vivemos em simultâneo os dois papéis, ou seja, em função das características da organização e dos valores culturais de determinado espaço geográfico, os diferentes papéis dos gestores/decisores - racional e social - podem ser utilizados pelo mesmo gestor/decisor/líder em momentos distintos para agir sobre contextos diferentes.

No que se refere ao cruzamento entre actor racional e sistema aberto é possível encontrar novas metodologias/instrumentos de gestão que pré-configurem o papel dos decisores, tais como a reengenharia, o *downsizing*, modelo de Porter, sistemas de informação para gestão, entre outros. Encontramos assim, como principais teóricos, Michael Porter, Michael Hamer, Prahalad, Almiro de Oliveira, entre outros. Por sua vez, o cruzamento entre o actor social e o sistema aberto indicia nos, mais uma vez, a forma como os gestores/decisores/líderes conseguem usar os meios humanos ao seu dispor para potenciarem as suas capacidades e obterem performances elevadas através de quadros conceptuais de referência, mas não determinísticos. Neste cruzamento podemos encontrar como principais teóricos Charles Handy, Henry Mintzberg, Carlos Zorrinho, Peter Drucker, entre outros.

PAPÉIS DOS GESTORES

De acordo com a definição de organização e de gestão podemos afirmar, com alguma segurança, que o Gestor é o elemento-pivot na prossecução da missão, finalidades e objectivos de qualquer que seja a organização.

Neste sentido, torna-se útil estudarmos qual o papel que ele tem, identificando os mitos e as ficções, que normalmente estão associados à sua acção no interior das organizações.

Se olharmos para o interior das organizações verificamos que os gestores se situam segundo duas formas: nível hierárquico, a posição na estrutura, e âmbito das actividades, o que fazem e suas competências.

Neste contexto, os gestores são o elemento central de um conjunto relações e de antagonismos entre todos aqueles que se relacionam com a organização: accionistas, empregados, consumidores/clientes, fornecedores, etc.

Esta centralidade faz com que os gestores tenham que desenvolver um conjunto de capacidades que lhes permitam responder da forma mais adequada às solicitações e às pressões que estes diferentes agentes e actores colocam.

Como já verificámos, quando abordámos a Gestão no módulo anterior, seja qual o for o nível organizacional onde se encontram, os gestores executam sempre as quatro funções básicas da gestão: planear, organizar, liderar e controlar. Por outro lado, os gestores têm um conjunto vasto e organizado de comportamentos que lhes permitem ser eficazes e eficientes. Para tal é necessário que os gestores possuam um conjunto de habilitações e conhecimentos que facilitem o desenvolvimento dos comportamentos. Assim, eles devem possuir, segundo Robert Katz, habilidades técnicas, humanas e conceptuais.

As habilidades técnicas referem-se à capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de campo específico do saber e de especialização, como por exemplo a área financeira (técnicas contabilísticas, análises financeiras adequadas), de produção (tecnologia adequada,

processos produtivos adequados, etc.). Por sua vez, as habilidades humanas não são mais do que a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros de um grupo. No que se refere às habilidades conceptuais estamos em presença de capacidades de coordenação e integração de todos os interesses e actividades de uma organização, ver a organização como um todo, compreendendo as suas partes e ver como elas dependem umas das outras.

Para que um gestor consiga ter estas diferentes capacidades e habilidades é necessário compreender qual o papel que os gestores têm nas organizações. Tal como já vimos várias vezes, um gestor tem que planear, organizar, coordenar e controlar.

Contudo, verificamos hoje que para analisarmos e identificarmos o papel dos gestores devemos respostas as seguintes questões⁸:

- O que fazem os gestores?
- Sem uma definição concreta do papel dos gestores, como se pode ensinar gestão?
- Como se poderão esboçar planos ou sistemas de informação para gestores?
- Como se poderá, inclusivamente, melhorar a prática da gestão?

Com estas quatro questões sobre a forma como se poderá encarar o domínio de acção dos gestores, nasceu o trabalho de investigação de Mintzberg que deriva da *"nossa ignorância sobre a natureza das funções de gestão"*⁹ e que se debruça sobre a *"maneira como os gestores usam o seu tempo"*¹⁰.

"Normalmente os gestores não atribuem grandes fatias de tempo para planeamento, organização, motivação dos empregados e controlo, como muitos especialistas pensam que eles deviam fazer. Pelo contrário, o seu tempo está fragmentado, com intervalos que em média são de nove

⁸ MINTZBERG, H., *The Manager's Role: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, July-August 1975, pp. 49-61.

⁹ *ibid*

¹⁰ PETERS, T. e WATERMAN, R., *Na senda da excelência*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1987.

minutos"¹¹.

Para melhor compreendermos os "porquês" da forma como os gestores utilizam o seu tempo, é útil abordarmos, para além dos papéis diversos que eles desempenham, o processo de tomada de decisão. Esta abordagem está intimamente correlacionada com a "gestão do tempo" por parte do gestor uma vez que as decisões são maioritariamente tomadas pelos gestores cimeiros da organização.

Esta relação torna-se ainda mais forte quando sabemos que as características essenciais do papel do gestor incidem sobre a decisão, angariação e disseminação de informação, coordenação e comunicação¹².

A tomada de decisão na gestão é o processo de escolha de alternativas, opções que se deparam ao decisor e conduzem a um resultado. Esta tomada de decisão é constituída por três elementos: definição de objectivos, estudo de alternativas e escolha de opções¹³.

No âmbito da tomada de decisão reconhecem-se dois estilos de decisores: os pensadores sistemáticos e os pensadores intuitivos. Os primeiros vêem o problema de modo lógico e ordenado; os segundos são mais empíricos e espontâneos e comportam-se de modo mais holístico e ao acaso. O confronto entre estas duas visões traduz-se, para a organização, em dificuldades de compreensão e de estruturação¹⁴.

Os modelos de decisão podem-se dividir em¹⁵: modelos elementares (de actor único, organizacional e político) e modelos compósitos (de afectação de recursos, do caixote do lixo e do incrementalismo lógico).

No **modelo de actor único** a organização confunde-se com um só protagonista, racional e homogêneo, que conhece o contexto e está dotado de objectivos e/ou de preferências relativamente estáveis. Este processo de decisão tem quatro etapas lógicas sucessivas: diagnóstico do problema; identificação e explicitação de todas as acções possíveis; avaliação de cada eventualidade por critérios derivados dos objectivos ou das preferências; e,

¹¹ MINTZBERG, H., *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 1973.

¹² REIX, R., *L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information*, Revue Française de Gestion, nº 77, Janeiro-Fevereiro 1990, pp. 100-106.

¹³ MADUREIRA, M., *Introdução à gestão*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1990.

¹⁴ MINTZBERG, nota 4.

¹⁵ Para mais desenvolvimento ver Strategor pp.273-346

escolha da solução que maximiza o resultado.

O **modelo organizacional** foi desenvolvido por H. Simon e está dividido em duas partes: a teoria da racionalidade limitada e a teoria comportamental da empresa.

Para elaborar "*uma teoria realista de gestão, convém observar as práticas dos gestores em matéria de decisão*"¹⁶. Os gestores são dotados de uma racionalidade limitada e têm condutas orientadas pelo ambiente psicológico. No âmbito da organização, ela esforça-se por integrar os comportamentos individuais e influenciar os gestores para que possam agir como decisores.

A teoria comportamental da empresa¹⁷ procura explicar as decisões das organizações a partir da observação, sendo aquela constituída por quatro conceitos. A organização é uma *coligação* de indivíduos com objectivos diferentes; os objectivos da organização são tratados pelos indivíduos como *obrigações* a satisfazer enquanto que a organização faz face a *conflitos potenciais*. A organização é uma justa-posição de racionalidades locais, definidas em função de um nível dado de *performance*, renunciando a qualquer optimização global dando-se assim, na conjugação destes conceitos, o processo de tomada de decisão.

No **modelo político** a organização é vista como um conjunto de indivíduos colocados em situações particulares na estrutura. A organização não tem objectivos claros *à priori*, os quais são discutidos e redefinidos a partir da interpretação que deles fazem os decisores. A teoria incrementalista de Lindblom é uma das formulações deste modelo.

No incrementalismo¹⁸ a escolha de uma acção é feita em concreto, sem especificar ou clarificar, previamente, os objectivos prosseguidos ou os valores invocados. Os decisores discutem acções concretas, atribuindo-lhes os fins e valores que os mesmos prosseguem e desejam. A decisão é tomada na sequência de comparações sucessivas e limitadas a pontos precisos, sem recurso a avaliações globais. A aplicação do método produz uma sucessão

⁹ SIMON, H, "*Les organisations*", Paris, Dunod, 1964.

¹⁷ CIERT, R. M., MARCH, J. G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.

¹⁸ LINDBLOM, Ch., *The science of muddling through*, Public Administration Review, Vol.: 19, Primavera 1959, pp. 79-88.

de ajustamentos marginais. É uma política de pequenos passos, um sistemático apalpar terreno, pelo qual os decisores procuram mais um resultado satisfatório do que um óptimo.

O **modelo de afectação de recursos**¹⁹ é uma combinação dos três modelos vistos, na qual o papel dominante é devolvido à dimensão organizacional. Neste modelo, a organização é um grupo social coordenado por uma estrutura em que três elementos condicionam a decisão: a estrutura formal, o sistema de informação e o sistema de compensações e sanções.

O **modelo do caixote do lixo**²⁰ põe em causa as hipóteses de racionalidade e de organização dos processos, propondo uma formulação na qual o acaso tem um grande papel. Este modelo considera uma decisão como o "*produto do encontro fortuito, na ocorrência de uma circunstância particular (oportunidade de escolha), de problemas (em suspenso), de soluções (absolutamente prontas) e de decisores mais ou menos interessados (participantes)*". Este modelo afasta-se do paradigma da decisão como resolução de um problema através da escolha de uma solução adequada; sugere explicações para fenómenos frequentes e põe em causa a ideia intuitiva, segundo a qual um fenómeno é importante, independente ou circunscrito.

O **modelo do incrementalismo lógico**²¹ propõe uma tentativa e integração entre os modelos formais e racionais e os modelos comportamentais e políticos. Este modelo pretende ser uma descrição realista dos processos de decisão e é uma maneira eficaz de definir boas estratégias, na condição de ser praticado por um dirigente "hábil". Para Quinn, três grupos de factores determinam a natureza do processo de decisão estratégica:

- a cultura da empresa;
- o contexto; e
- a estrutura da organização e os estilo de gestão.

¹⁹ BOWER, J., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University Press, 1970.

²⁰ COHEN, M. D., MARCH, J. G., OLSEN, J. P., *A Garbage can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol.: 17, 1972, pp. 1-25.

²¹ QUINN, J. B., *Strategie for chance: logical incrementalism*, R. Irwin, 1980.

TÉCNICAS QUE CONTRIBUEM PARA O MELHORAMENTO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO²²

Tabela de vantagens/desvantagens

Esta técnica serve para verificar se devemos aproveitar ou não uma determinada oportunidade/alternativa, pela identificação/enumeração de todos os aspectos positivos e negativos dessa oportunidade, ou seja, quais os prós e os contras de uma escolha particular.

COMO SE FAZ: desenha-se uma tabela, formando um T, criando-se assim uma coluna para enumerar as desvantagens e as vantagens (é natural que em grupo se consigam identificar e enumerar mais aspectos do que individualmente); depois desta enumeração talvez seja necessário estudar algumas das questões antes de se fazer a escolha

VANTAGENS	DESADVANTAGENS

Escrita livre de Crawford

Esta técnica é muito útil quando temos que identificar novas ideias e ouvir sugestões dos membros de um grupo. É um excelente instrumento para auscultar a opinião dos empregados sem existir ideias pré-concebidas e sem suscitar grandes discussões.

COMO SE FAZ:

1. distribui-se cartões a cada membro do grupo
2. lê-se uma declaração formal do problema ao grupo
3. cada membro deve escrever todas as ideias que lhes ocorrem e que possam contribuir para resolver o problema, uma em cada cartão; não se podem trocar opiniões e impressões
4. recolhe-se os cartões ao fim de 10/15 minutos
5. um pequeno grupo de pessoas deve ser nomeado para classificar e analisar os resultados

²² HIAM, Alexander, Ferramentas de decisão para executivos - Gestão de topo, Biblioteca Executive Digest, Abril/Controljornal.

Técnica de grupo Gordon Little

A finalidade desta técnica é introduzir novas abordagens a um problema através da estruturação da geração das ideias na resolução dos problemas, contribuindo assim para o incentivo da criatividade num grupo que entrou em bloqueio, permitindo a observação do problema segundo novos ângulos quebrando os quadros conceptuais/mentais habituais.

COMO SE FAZ:

1. lê-se uma declaração formal do problema
2. analisa-se a declaração formal e identificam-se as tarefas e/ou problema genéricos que constituem o problema
3. entrega-se aos membros do grupo a declaração geral do problema e pede-se-lhes que criem classes de soluções gerais
4. redefinir o problema de forma mais específica, reflectindo a discussão e a criação de soluções
5. introduzir o problema na sua forma específica; análise e criação da geração das ideias de resolução do problema, pela orientação das análises gerais anteriores.

Este método exige uma preparação muito grande e o problema tem que estar muito bem definido, para que seja mais fácil o grupo identificar os tipos de soluções práticas. A partir da primeira análise pelo grupo é que se vai explicitando melhor todos os contornos do problema, tornando o seu contrato familiar.

Regras do projecto de negociação de Harvard

Deve-se usar esta técnica quando se prevê que ambas as partes beneficiam e ficam satisfeitas com os resultados, sendo útil para estabelecer as linhas de orientação para as negociações. Procura-se negociar por princípios e por passos, ou seja, vai-se discutindo e chegando a acordos aspecto por aspecto. É extremamente útil quando nos envolvemos em assuntos complexos, visto existir espaço para novas abordagens, o que implica cooperação mútua.

COMO SE FAZ:

1. separarmos as pessoas do problema, ou seja, procuramos impedir que as emoções interfiram no processo de negociação; evitar definir o problema com cargas emocionais ou em termos pessoais
 - * identificar os factores emocionais do outro lado para evitar na exposição que se zanguem
 - * as emoções são legítimas, comunique-as claramente aos

outros

* comunique de forma clara, pensada e efectiva e procure compreender as razões do outro lado

2. centre-se nos interesses, não nas posições
3. invente opções para benefício mútuo; ambas as partes devem cooperar para darem ideias e identificar soluções criativas
4. insista em critérios objectivos para medir e avaliar as soluções encontradas.

Táticas de negociação – Modelo de Hendon

Técnica adequada para negociar com grupos de interesse antagónicos ao nosso visto que só tomamos decisões durante a negociação e, por técnicas de análise, procuramos identificar as táticas usadas pelos outros.

COMO SE FAZ:

agir como um louco – mostre o seu empenho emocional para a sua posição, isso aumenta a credibilidade e aumenta o potencial de aderência às suas visões e opiniões

grande intriga – faça grandes exigências iniciais, diminuindo o espaço de negociação

arranje um aliado de prestígio

o poço secou – avise que não tem mais concessões

autoridade limitada – quando parece estar pronto, só faltando assinar, diga «*tenho de falar com o meu patrão*»

leilão – dê a conhecer que está a negociar com outros

dividir e conquistar – venda a sua proposta a uma pessoa da outra equipa, assim entrará no domínio do outro

faça uma pausa de vez em quando, quando algo não está tão bem

mantenha a firmeza, não se responde emocionalmente ou verbalmente e não se responde quando os outros estão a pressionar, seja paciente

vamos dividir a diferença – geralmente quando alguém diz isto é a que tem menos a perder

faça de advogado do diabo – defendemo-nos da proposta do oponente se dissermos para pensarmos em todas as consequências possíveis se fizermos o que pretendem

balão de teste – envia a decisão por uma pessoa de confiança, permite ver a reacção dos outros à sua decisão

surpresas – altere drástica e rapidamente de táticas desequilibra o oponente e deixa de ser previsível tudo o que faz.

Técnica do grupo nominal

Usa-se quando os grupos são difíceis e existe pressão de tempo, ótima técnica quando as questões políticas e de estatuto podem reduzir a emissão de opiniões.

COMO SE FAZ:

1. o gestor/líder prepara uma declaração formal do problema, identifica os procedimentos do grupo, lê a declaração; os membros devem gerar ideias e pô-las em escrito sem colaboração ou discussão (5/10 minutos)
2. os membros lêem as suas ideias sem discussão, sendo registadas e numeradas num quadro ou tabela
3. permita uma discussão aberta para clarificar, identificar os princípios subjacentes e exprimir opiniões, controlando as emoções
4. o líder pede aos membros que escolham as ideias preferidas (5 a 9) e identifiquem-nas num cartão separado e classificando as opções como a mais favorita «1» à menos favorita
5. assim escolhe-se a melhor ideia, se não vencer nenhuma esclarece-se as melhores ideias, fazendo-se uma segunda votação.

Técnica de Brainstorming - Modelo de Osborn

é uma boa técnica para gerar ideias num contexto de grupo, produzir uma lista longa de soluções criativas e ajuda um grupo a ultrapassar restrições ao pensamento criativo.

COMO SE FAZ: começa-se por apresentar, de forma clara, o problema a 6-12 participantes; listam-se todas as ideias de todas as pessoas. Depois disso, o grupo deve rever as ideias com um olhar crítico. A validação das ideias deve-se verificar com outro grupo.

REGRAS:

1. as ideias não são criticadas, guardar as críticas para a fase de avaliação
2. são encorajadas as ideias «loucas»
3. quantidade, não qualidade, crie uma lista tão longa quanto possível
4. não existem ideias com dono; combine ideias ou construir outras a partir das que tem.

Ao observar as tarefas do gestor cimeiro, Mintzberg identificou e classificou um conjunto de mitos e de papéis que são característicos da função do gestor²⁴.

O primeiro mito sugere que o gestor é um planeador reflectido e sistemático. Na realidade, os gestores trabalham em ritmo acelerado, as suas actividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade e estão fortemente inclinados para a acção e desagrada-lhes a actividade de reflexão.

O segundo mito diz que, o verdadeiro gestor não tem deveres sistemáticos a cumprir.

O terceiro diz que o director-geral necessita de informação integrada que só um sistema formal de informação de gestão está em condições de proporcionar. Pelo contrário, os gestores preferem os meios de comunicação verbais.

No quarto mito a gestão é ou, pelo menos, está rapidamente a tornar-se, uma ciência e uma profissão (**).

FICÇÃO E REALIDADE NA GESTÃO²⁵

1. FICÇÃO: O gestor é um planeador reflectido e sistemático.

REALIDADE: Estudo após estudo tem-se demonstrado que os gestores trabalham em ritmo acelerado, que as suas actividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade, que estão fortemente inclinados para a acção e que lhes desagrada a actividade de reflexão.

Apesar do que afirma a literatura tradicional existente, a função de gerir não produz planeadores reflectidos; o gestor, por sistema, reage constantemente a estímulos – é um indivíduo condicionado pelo seu trabalho a actuar, em vez de projectar acções no futuro.

2. FICÇÃO: O verdadeiro gestor não tem deveres sistemáticos a cumprir.

REALIDADE: Para além de resolver as excepções, o trabalho do gestor abrange o desempenho de um certo número de deveres sistemáticos, nos quais se incluem rituais e cerimónias, as negociações e o processamento das

²⁴ MINTZBERG, nota 4.

^{**} Covém referir que uma ciência envolve a determinação de procedimentos de forma sistemática e analítica e uma profissão corresponde a conhecimentos de um certo ramo de aprendizagem ou de ciência, MINTZBERG, nota 4.

²⁵ MINTZBERG, ver nota 1.

informações tipo *boato* que ligam a organização ao seu contexto.

3. FICÇÃO: O director-geral necessita de informação integrada que só um sistema formal de informação de gestão está em condições de proporcionar.

REALIDADE: Os gestores preferem francamente os meios de comunicação verbais – nomeadamente chamadas telefónicas e reuniões.

Os gestores dispõem de cinco meios de comunicação às suas ordens – documentos, chamadas telefónicas, reuniões programadas e não-programadas e visitas de inspecção.

Outro elemento interessante é pouca correspondência fornece informação útil e actualizada – a actividade de um concorrente, o estado de espírito de certo legislador.

Os gestores parecem prestar bastante atenção a boatos, especialmente ditos, mexericos e especulações. Porquê? A razão é a oportunidade dos mesmos; o dito de hoje pode ser um facto concreto amanhã.

O gestor identifica as situações de decisão e constrói os seus modelos com base, não nas suas abstracções globais fornecidas por um sistema de informação para gestão, mas sim em fragmentos específicos de informação colhidos aqui e ali.

A ênfase dada pelo gestor aos meios de comunicação verbais faz ressaltar dois aspectos importantes:

- a) a informação verbal fica armazenada na mente das pessoas, assim o banco de dados estratégicos da organização não se encontra na memória dos seus computadores, mas sim na mente dos seus gestores;
- b) a vasta utilização dos meios verbais por parte do gestor explica a sua relutância em delegar tarefas.

4. FICÇÃO: A gestão é ou, pelo menos, está rapidamente a tornar-se num ciência e numa profissão.

REALIDADE: Os programas dos directores – programar o tempo, processar informação, tomar decisões, etc. – estão encerrados no fundo dos seus cérebros.

Uma ciência envolve a determinação de procedimentos ou programas de forma sistemática e analítica o que não ocorre. E como podemos considerar a gestão como uma profissão se não somos capazes de especificar claramente aquilo que os gestores devem aprender?

Os gestores não têm tempo nem desejam ser profundos pensadores.

A habilidade para reconhecer o papel mais adequado em cada situação e a flexibilidade para mudar rapidamente esse papel, são as características da gestão concreta. Na realidade os gestores gastam mais tempo com a comunicação verbal do que com a comunicação escrita.

A partir destes mitos Mintzberg, classificou as tarefas do gestor do seguinte modo (Figura 6):

- Papéis interpessoais
 - * figura principal
 - * líder
 - * ligação (nó de ligações com o exterior);
- Papéis de informação
 - * centro nervoso
 - * difusor
 - * porta-voz; e
- Papéis de decisão
 - * empreendedor
 - * controlador das perturbações
 - * atribuidor de recursos
 - * negociador.

Os papéis interpessoais referem-se aos aspectos que se relacionam com a representatividade da organização, às relações que se estabelecem com os subordinados e na criação e manutenção de redes de contacto. Por sua vez, os papéis informacionais referem-se aos aspectos ligados à forma como o gestor recebe as informações, de que forma elas devem ser transmitidas e disseminadas para o interior e/ou para o exterior e quais as informações e em que formato devem ser divulgadas. Por fim, os papéis decisoriais referem-se à forma como o gestor exerce o poder e a liderança no interior da organização através do aproveitamento das oportunidades proporcionadas pelo ambiente, da resolução dos distúrbios e ocorrências internas, da afectação dos recursos e nas actividades de contratação e negociação com o exterior.

Para além destes três tipos de papéis, Chung identifica um quarto - o

papel administrativo²⁶. Este papel consiste em preparar documentos de trabalho, administrar, regular políticas e procedimentos.

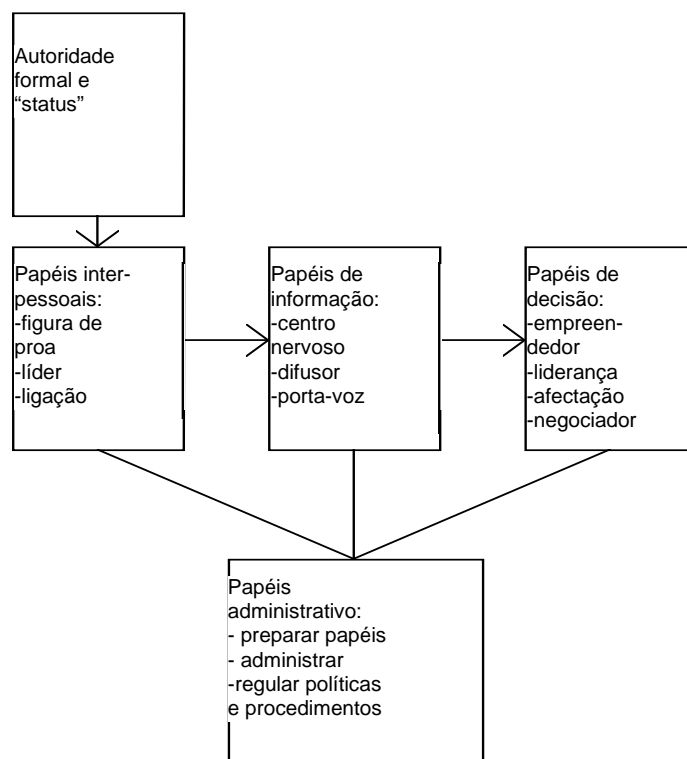


Figura 6 - Papéis dos gestores²⁷

As atribuições descritas não se isolam facilmente. Pelo contrário elas formam um "gestalt" - um todo integrado, embora não intervenham nas respectivas funções com o mesmo peso.

Esta análise de funções deverá ter mais interesse para os gestores como "descrição" do que como "receita". A eficácia do gestor é significativamente influenciada pela sua própria análise introspectiva que faz do seu trabalho. Ele precisa de se auto-avaliar para poder continuar a aprender e a exercer o seu trabalho de forma a responder aos "becos sem saída" resolvendo o dilema da delegação, o "banco de dados" centralizado num cérebro e os problemas de falta de controlo do tempo.

Apesar deste facto podemos assegurar que, seja qual for a posição na organização, todos os gestores devem saber gerir as suas competências em

²⁶ CHUNG, H. K., *Management: Critical success factors*, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1987.

²⁷ Adaptado de MINTZBERG, nota 4.

torno do seu perfil de capacidades de gestão. Este perfil deve ser avaliado pela capacidade que ele tem para:

- * planear as suas actividades e do grupo que comanda,
- * delegar tarefas e responsabilidades,
- * controlar as actividades dos membros da sua equipa,
- * estabelecer metas e objectivos para si e para a equipa que comanda,
- * formar e aconselhar os seus subordinados em função das necessidades da organização e das motivações individuais,
- * recrutar os elementos mais capazes para as tarefas e responsabilidades que lhes serão afectas,
- * formar equipas de trabalho operativas e criem resultados,
- * negociar com os membros da sua equipa e com o exterior,
- * resolver problemas e distúrbios que surjam de forma célere,
- * liderar a equipa usando as técnicas mais adequadas em função do contexto e da personalidade dos diferentes membros do grupo,
- * mudar o que tem de ser alterado, assumindo a responsabilidade dessa mudança, e
- * respeitar todos os membros do seu grupo, aceitando a diferença e os valores pessoais de cada um.

PERGUNTAS E ANÁLISE INTROSPECTIVA PARA GESTORES²⁸

1.
Onde e como obtenho eu informações? Poderei tirar maior partido dos meus contactos para obter informações? Poderei encarregar outras pessoas de investigarem um pouco por mim? Em que áreas são mais fracos os meus conhecimentos e como poderei obter de outras pessoas as informações de que preciso? Possuirei eu “modelos mentais” suficientemente sólidos das coisas que devo apreender tanto dentro da organização como no ambiente que a rodeia?
2.
Quais as informações que devo difundir dentro da organização? É realmente

²⁸ MINTZBERG, ver nota 4.

importante que os meus subordinados recebam essas informações? Será que guardo para mim demasiadas informações porque difundi-las me parece inconveniente e uma perda de tempo? Como poderei transmitir mais informações aos outros para que possam tomar melhores decisões?

3.

Será que consigo manter um equilíbrio entre a minha recolha de informações e o meu modo de actuar? Terei eu tendência para agir antes de obter as informações necessárias? Ou será que espero tanto tempo para estar de posse do máximo de informações que as oportunidades desaparecem e me torno num “funil” retardador dentro da minha organização?

4.

Qual o caminho de mudança que eu tenho estado a imprimir na minha organização? Estas mudanças estarão equilibradas para que a nossa operacionalidade não se torne nem estática nem frenética? O impacto dessas mudanças sobre o futuro da organização terá sido suficientemente analisado?

5.

Estarei eu suficientemente bem informado para fazer apreciações sobre as propostas dos meus subordinados? Será possível delegar nos subordinados autorizações finais sobre um maior número de propostas? Ou, pelo contrário, haverá problemas de coordenação devido ao facto de os subordinados estarem já em posição de tomar demasiadas decisões independentes?

6.

Qual é a minha visão da orientação desta empresa? Será que os planos existem primariamente na minha mente de uma forma já mais ou menos “alinhavada”? Devo torná-los mais explícitos de forma a melhor orientar as decisões dos outros dentro da organização? Ou dar-se-á o caso de eu necessitar de flexibilidade para os poder mudar à vontade?

7.

Como reagem os meus subordinados ao meu estilo de gestão? Terei eu a percepção suficiente da influência que a minha actuação tem neles? Interpretarei eu perfeitamente as suas reacções à minha actuação? Terei eu conseguido o

necessário equilíbrio entre encorajamento e pressão? Será que abafo as suas iniciativas?

8.

Que tipo de relações externas mantenho eu e de que modo? Será que gasto demasiado do meu tempo para manter essas relações? Haverá certos tipos de pessoas que eu deva conhecer melhor?

9.

Existirá algum sistema na programação do meu tempo ou estarei eu apenas a reagir às pressões do momento? Será que consigo uma mistura apropriada das diferentes actividades ou terei eu tendência para me dedicar mais a uma determinada função ou tipo de problema porque os acho mais interessantes? Serei eu mais eficaz com determinados tipos de trabalho em certas horas ou dias da semana? A minha programação do tempo será reflexa disso? Poderá outra pessoa qualquer (para além da minha secretária) tomar a responsabilidade de uma parte da minha programação e fazê-lo mais sistematicamente?

10.

Trabalharei eu em excesso? Quais os reflexos da minha carga de trabalho na minha eficiência? Haveria conveniência em obrigar-me a mim próprio a fazer pausas ou a reduzir o ritmo da minha actividade?

11.

Serei eu demasiado superficial naquilo que faço? Será que consigo realmente mudar de disposição de espírito tão rápida e tão frequentemente quanto o exige o meu esquema de trabalho? Deverei diminuir o número de fragmentações e interrupções no meu trabalho?

12.

Será que me oriento demasiadamente para actividades correntes e tangíveis? Serei eu tão escravo da acção e excitação do meu trabalho que já nem consigo concentrar-me na resolução dos assuntos? Darei eu aos problemas-chave a atenção que eles requerem? Deveria eu passar mais tempo a ler e a analisar em profundidade certos problemas? Poderia eu ser mais reflectido ? E deveria sê-lo?

13.

Será que utilizo os diferentes meios de comunicação apropriadamente? Saberei eu tirar o máximo partido da comunicação por escrito? Não estarei a apoiar-me demasiadamente na comunicação cara-a-cara, e, por esse motivo, a deixar a maior parte dos meus subordinados em desvantagem do ponto de vista da informação? Haverá um número suficiente das minhas reuniões a serem programadas com certa regularidade? Será que atribuo tempo suficiente à observação da minha organização para ter um conhecimento directo da sua actividade? Estarei demasiadamente afastado dos centros de actividade da minha organização, o que me poderia levar a ver as coisas de uma forma abstracta?

14.

Como combino eu os meus direitos e deveres pessoais? Será que as minhas obrigações me consomem todo o meu tempo? Como poderei libertar-me o suficiente das minhas obrigações para me assegurar de que estou a conduzir esta organização para onde a quero levar? Como poderei virar as minhas obrigações de forma vantajosa para mim próprio?

CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS

Nos dias que correm as organizações têm que se questionarem constantemente sobre as suas finalidades e sobre a sua razão de ser, sem perderem de vista a actividade onde estão inseridas. Isto é tanto mais verdade quando nós vimos que a evolução das necessidades/gostos do mercado têm provocado uma rápida obsolescência dos meios tecnológicos, alterações dos procedimentos, normas administrativas, técnicas de gestão e têm provocado uma exigência permanente sobre o desenvolvimento profissional e qualificante dos recursos humanos das organizações.

Como consequência desta realidade, as organizações deverão alterar o seu modelo de gestão de base e a sua configuração estrutural para responderem às novas exigências e determinantes.

Dentro desta perspectiva de olhar os novos desafios e problemas que se colocam às organizações, o novo modelo de gestão deve introduzir e/ou

reforçar algumas dimensões e aspectos, de que se destacam:

- virada para o sistema objecto de intervenção e para os destinatários da acção, para rápida adaptação à evolução e exigências;
- identificação permanente de oportunidades e ameaças;
- definição e adequação das estratégias de acordo com as linhas de orientação política, para garantir a coerência interna da organização;
- sistema directivo forte e actuante;
- descentralizada para adequar as respostas aos problemas e desafios que se colocam às organizações
- reforço e actualização dos mecanismos de comunicação e participação;
- estímulo ao desenvolvimento de redes relacionais e de acção;
- fomento à formação permanente e à evolução qualificante dos seus quadros;
- preocupação constante pela rendibilidade dos recursos e pela sua partilha.

Em suma, podemos verificar que o modelo de gestão mais adequado para responder a estas realidades direcciona a sua lógica de funcionamento tendo em vista a resposta a quatro componentes básicas (Figura 7):

- coesão – procura dos factores que permitem o saber trabalhar em equipa em prol de finalidade comuns;
- adequação – conjugar as diferentes expectativas individuais com as finalidades da organização;
- potenciação – procurar criar sinergias, ou seja, que o saber trabalhar em equipa permita melhorar, para além da simples soma dos diferentes resultados individuais, a performance global da equipa e da organização; e
- dinamização – capacidade de gerar dinâmicas de desenvolvimento e procura constante pela melhoria dos desempenhos e dos processos.

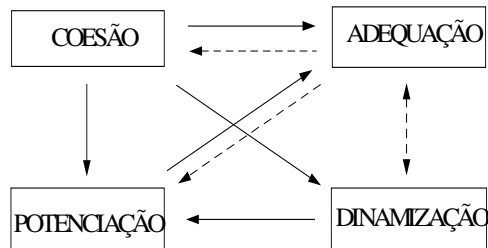


Figura 7 – Componentes básicas da gestão

Por outro lado, este modelo de gestão também exige um novo, ou uma evolução, do modelo organizativo, que deve assentar basicamente na (Figura 8):

- flexibilização, para facilitar a adaptação à evolução da estratégia (pode-se comparar com a adequação no modelo de gestão)
- valorização, do sistema produtivo, enriquecendo-o e revalorizando-o visto ser ele o responsável directo pela produção de bens e serviços (pode-se comparar com a potenciação)
- polivalência, do incremento do desempenho através do funcionamento de redes, na desburocratização de procedimentos, na actualização dos processos de trabalho, no trabalho em equipa (pode-se comparar com a dinamização)
- coordenação, das relações entre as diversas redes de comunicação, na indução e desenvolvimento da participação, da colaboração entre os três níveis da organização e através da resposta adequada e especializada dos serviços de apoio à gestão e às necessidades do sistema directivo (pode-se comparar com a coesão).



Figura 8 – Componentes básicas das organizações

De acordo com estes pensamentos surgem, no imediato, duas consequências. A primeira pressupõe que se evolua para o desenvolvimento de novos valores que suportem uma nova cultura organizacional (não é objecto de tratamento neste texto) e, a segunda, pressupõe que a ligação dos diferentes níveis da organização, de gestão e do modelo organizativo nos conduzam para uma nova configuração estrutural (desenho organizacional).

Na parte que compete à nova configuração estrutural salientamos o facto de, cada vez mais, os desenhos organizacionais estarem em permanente mudança, principalmente na forma como fazemos a leitura da realidade que está subjacente a uma organização. Por outro lado, sendo as organizações unidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente construídas para alcançar fins específicos num dado contexto, elas tomam determinadas características que se resumem nos seguintes pontos:

1. a divisão do trabalho, do poder e da responsabilidade;
2. a existência de centros de decisão que controlam os esforços da organização e os orientam para as metas e objectivos definidos ;
3. a mobilidade do pessoal, resultante da dinâmica de promoção e substituição no interior da organização.

As configurações estruturais não são mais, desta forma, do que a tradução gráfica da orgânica que compõe a organização com a sua estrutura , ou seja, traduz a enumeração dos diversos órgãos/unidades estruturantes e respectivas funções (orgânica) e as ligações hierárquicas e funcionais que ligam os vários elementos da empresa (estrutura).

O design da configuração estrutural é fundamental para que se delimitam as tarefas e se definam responsabilidades, se atribua o poder de decisão e se estructurem os fluxos de informação necessários à tomada de decisão e se estabeleçam as inter-dependências funcionais entre os órgãos da empresa.

A procura da configuração estrutural adequada visa, fundamentalmente, assegurar:

- a consistência interna da gestão e a qualidade dos serviços e dos produtos,

- a fidelização às directrizes aprovadas na organização,
- a definição do sistema de controlo de gestão mais pertinente.

De acordo com esta leitura e para analisarmos de forma adequada a configuração estrutural das organizações devemos proceder a três análises distintas.

A primeira, devemos olhar a organização pela perspectiva do seu ciclo de vida e da tipologia organizacional que lhe está adstrita; a segunda, pela perspectiva da distinção das diferentes actividades inerentes ao normal funcionamento organizacional; e a terceira, pela perspectiva tradicional de construir as estruturas organizacionais.

Estas diferentes perspectivas de abordar este tema conduzir-nos-ão às configurações estruturais defendidas por Mintzberg, que serão a fonte inspiradora da análise do desenho organizacional neste curso. Convém realçar que, as configurações *mintzberguianas* são uma forma de tipologia organizacional e descrevem, de uma *forma simples*, as fases de desenvolvimento organizacional e identificam quais as principais actividades da organização. Por este facto, denota-se a importância que o autor tem nesta nossa concepção de estudar e configurar a organização à luz dos conceitos defendidos por Mintzberg.

Contudo, antes de começarmos a analisar e a descrever cada uma das diferentes perspectivas será útil tentarmos definir o que se entende por estrutura e para que ela serve.

De uma forma muito simples, estruturar uma organização consiste em organizar as diferentes partes de um todo, ou seja, definir o que compete a cada um dos membros da organização e como se relacionam entre si. Para Mintzberg a estrutura não é mais do que “*o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e me seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*”²⁹.

De acordo com estas definições é possível verificar que a configuração estrutural é a transmissão, para o exterior e para o interior da organização, da

²⁹ MINTZBERG, Henry, Estrutura e dinâmica das organizações, 1995, pág. 20, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

imagem das suas relações internas, ou seja, é a forma como a organização estruturou e determinou os seus mecanismos de dependência e coordenação interna com as diferentes unidades estruturantes (os órgãos internos).

Tal como quando abordamos o conceito de produto e definimos e identificamos o seu ciclo de vida, nas organizações também é possível identificar um determinado ciclo de vida das organizações e determinadas fases de evolução dos grupos que a compõem e ao qual pertencemos. Por outro lado, podemos caracterizar as organizações através de tipologias que melhor a posicionem quando pretendemos analisá-las e compará-las com outras.

Numa primeira fase, quando queremos estudar qual a estrutura organizacional, devemos procurar identificar em que fase do ciclo de vida organizacional se encontra a nossa organização. Tal como quando abordamos o ciclo de vida do produto, é possível identificar quatro fases no da organização: formação, crescimento, maturidade e declínio/re-definição do negócio (Figura 9).



Figura 9 – O ciclo de vida das organizações

Como se pode visualizar a cada fase corresponde um determinado desenvolvimento e uma determinada performance da organização o que condiciona a forma como se olha e define a coordenação e a integração dos elementos que compõem a organização. De acordo com esta realidade, a fase em que se encontra a organização está directamente relacionada com o tipo mais adequado de estrutura para a mesma. Por sua vez, a natureza inerente a cada uma destas fases está directamente relacionada com determinados tipos de estruturas que iremos abordar mais tarde.

Por outro lado, quando olhamos agora para o grupo que forma a

organização e quando identificamos as fases de evolução desses grupos verifica-se que também existem quatro fases: a formação, o desenvolvimento, o trabalho em equipa e a maturidade do grupo (Quadro 3). Como se pode ver pelo quadro, a fase de maturidade não tem a mesma leitura que ela tem no ciclo de vida do produto.

Quadro 3 - Fases de evolução do grupo³⁰

Fase	Pressupostos dominantes	Foco sócio-emocional
1. Formação do grupo	<i>Dependência</i> : “O líder sabe o que nós devemos fazer”	<i>Auto-orientação</i> : incidência emocional nos temas de (1) inclusão, (2) poder e influência, (3) aceitação e intimidade, (4) identidade e papel.
2. Desenvolvimento do grupo	<i>Fusão</i> : “Nós somos um grupo excelente; somos parecidos uns com os outros”	<i>Grupo como objecto idealizado</i> : incidência emocional na harmonia, conformidade, procura de intimidade. As diferenças individuais não são valorizadas.
3. Trabalho de grupo	<i>Trabalho</i> : “Trabalhamos com eficácia porque nos conhecemos e aceitamos uns aos outros”	<i>Missão do grupo e tarefas</i> : foco emocional na realização, trabalho em equipa e em manter o grupo a trabalhar normalmente. As diferenças individuais são valorizadas.
4. Maturidade do grupo	<i>Maturidade</i> : “Sabemos quem somos, o que queremos e como chegar lá. Temos tido sucesso, logo devemos estar no caminho certo”	<i>Sobrevivência do grupo e conforto</i> : foco emocional na preservação do grupo e da sua cultura. A criatividade e diferenças individuais são consideradas como uma ameaça.

Apesar deste facto distintivo entre as diferentes formas de identificar o ciclo de vida, é útil determinar estes conceitos já que eles permitem salientar o estado de evolução da organização e o estado de integração e coordenação dos membros da mesma que, como veremos mais tarde, são factores preponderantes e determinantes na construção da configuração estrutural.

Na segunda perspectiva da nossa análise vamos estudar a estrutura pelo lado das actividades organizativas e gestionárias que são inerentes às organizações. Neste ponto, realizaremos esta abordagem segundo duas visões diferentes, mas que se podem complementar.

A primeira visão, parte do princípio de cadeia de valor de Michael

³⁰ SCHEIN, Edgar in CHORÃO, Fátima, op. cit., pág. 49.

Porter, em que as actividades da organização são vistas segundo dois prismas: as actividades primárias e as actividades secundárias (Figura 10).

As actividades primárias são aquelas que criam valor à organização, ou seja, são as actividades que trabalham directamente e têm relações preferenciais com o mercado onde a organização se insere. Por sua vez, as actividades secundárias ou de suporte, são aquelas que apoiam as actividades primárias e permitem satisfazer as necessidades das actividades de gestão e tecnológicas.



Figura 10 – Cadeia de valor de Porter

A segunda visão parte do princípio de Ward em que podemos repartir as actividades da organização em quatro quadrantes, as actividades estratégicas, as experimentais, as nucleares e as de suporte, que garantem e modelizam as estratégias e o futuro da organização, por um lado, e garantem o presente e o que é nuclear, por outro lado (Figura 11).



Figura 11 – Quadrantes de actividades de Ward

Como se pode verificar pela figura e pela noção dos conteúdos de cada actividade, existe uma inter-dependência entre as actividades, umas

não existem sem as outras, e esta relação não ocorre com a mesma intensidade entre as actividades. Existe assim uma relação de determinação da razão de ser que parte da actividade experimental, passando pelas de estratégia e nuclear, para terminar nas de suporte e existe uma relação de apoio que se inicia nas actividades de suporte e que percorre o caminho inverso ao definido anteriormente (Figura 12).

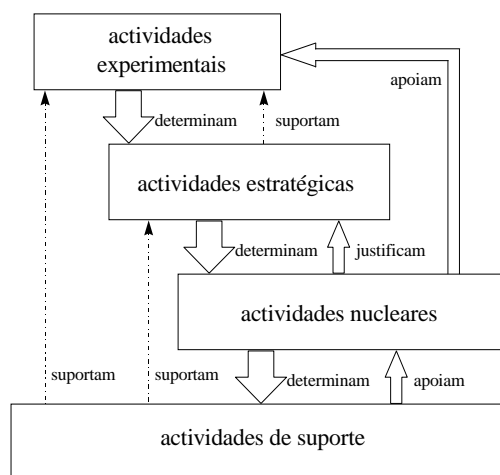


Figura 12 – Ciclo das relações de dependências das actividades

Como podemos verificar, quando caracterizamos as organizações através das suas actividades nós necessitamos de definir qual o mecanismo de integração e coordenação entre elas para além da especialização (em menor grau de necessidade), por forma a podermos construir e desenvolver a configuração estrutural.

A terceira perspectiva de análise posiciona-se na visão tradicional e extremamente importante, de estudar e definir qual a configuração que melhor respostas dá às necessidades da organização. Nesta perspectiva parte-se da enumeração de um conjunto de questões que permitem dar resposta aos diversos elementos que fazem parte das estruturas.

Desta forma, temos que identificar as características da organização, em especial, a sua idade, a sua dimensão, as condições do sector de actividade em que está inserida e a tecnologia utilizada, através das seguintes questões³¹:

³¹ MORGAN, Gareth, "Images of organization", 1986, pág. 62, London, Sage Publications.

- Qual a natureza do ambiente organizacional?
- Que tipo de estratégia está a ser implementada?
- Que tipo de tecnologia se utiliza?
- Que tipos de pessoas empregamos?
- Qual é a cultura dominante na organização?
- Qual é a filosofia administrativa dominante?
- De que forma se mede a eficácia organizacional?
- Quais os factores comportamentais dominantes?
- O que faz a organização?
- Qual é a sua organização?

De todos os aspectos salientados por estes autores, é o conceito de estrutura que cria a ordem de relações internas permitindo, desta forma, a coordenação, integração e controlo dos *processos produtivos* da organização.

Na resposta a estas questões é possível identificar os diferentes elementos que fazem parte das estruturas organizacionais e que se podem resumir em quatro grandes factores estruturais que tem influencia directa no formato das organizações (Figura 13): factores contextuais, dimensões anatómicas, características operacionais e consequências comportamentais.

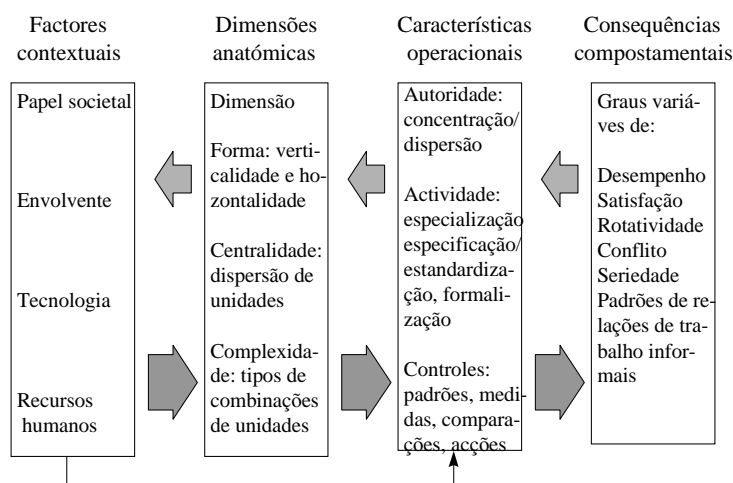


Figura 13 – Factores que influenciam o formato organizacional de Porter, Lawler e Hackman

É através da identificação de factores estruturais que podemos definir as funções que competem a cada um no seio da organização, com quem se relacionam e como se devem relacionar horizontalmente e verticalmente, ou seja, qual é o grau de divisão do trabalho - a especialização -, de que modo está instituída a colaboração entre as diferentes unidades - a coordenação - e qual é o grau de precisão na definição das funções e das ligações - a formalização.

Assim, ao analisarmos com algum detalhe o desenho organizacional é conveniente percebermos o conceito de estrutura.

Podemos definir estrutura como a *“organização das diferentes partes de um todo”*, ou seja, *“as partes são dependentes do todo e, por conseguinte, solidárias umas das outras”*³².

No campo das organizações, a estrutura não é mais do que *“o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”*³³. Como se verifica temos presente as partes (todas as formas) dependentes de um todo e que são solidárias (coordenação) entre si.

Sendo a organização uma unidade em que interagem grupos de pessoas que têm objectivos específicos, ela é, por esta via, moldada pelo homem, ou seja, o agrupamento humano define necessariamente os contornos da estrutura interna da organização.

Nesta óptica, a organização é habitualmente visualizada segundo duas perspectivas³⁴:

- a organização formal: é baseada na divisão do trabalho, na diferenciação e integração, ou seja, trata-se da organização planeada;
- a organização informal: é a organização que emerge espontaneamente entre as pessoas e é constituída de interacções e relacionamentos sociais entre as pessoas.

Com esta abordagem encontramos duas imagens da organização e da

³² Dicionário da Língua Portuguesa, 7ª Edição, Porto Editora.

³³ MINTZBERG, Henry a), “Estrutura e dinâmica das organizações”, 1995, pág. 20, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 271.

sua estrutura. A primeira imagem é-nos dada pelo organigrama da organização e, a segunda, é-nos dada pelas relações internas das várias unidades e dos membros que a compõem. Estas imagens indicam que a organização deve ser encarada como uma realidade dinâmica, não estática, em que a estrutura se vai adaptando aos movimentos sociais e pessoais dos elementos do grupo.

Se olharmos para a evolução das teorias da organização encontramos quatro fases³⁵ distintas da abordagem das mesmas, existindo uma evolução que vai da estrutura formal e rígida das organizações (teoria administrativa de Fayol, teoria científica de Taylor e a teoria burocrática de Weber) às teorias em que as estruturas se vão adaptando às alterações do ambiente (teoria sistémica e teoria contingencial). De uma a outra das abordagens existem as teorias orientadas para o comportamento humano, em que se acentua uma informalidade das relações internas, e as teorias da decisão em que os processos de decisão são os elementos pelos quais a estrutura se produz. Estas abordagens podem ser melhor compreendidas pelo texto seguinte de María García³⁶:

“Las Teorías estructurales clásicas prestaron especial atención a la estructura formal de la organización. Tanto el “proceso de dirección” de Fayol como la “dirección científica” de Taylor o la eficiente burocracia de Weber definían una estructura organizativa apoyada en estructura de la autoridad rígida y jerárquica, en unas relaciones de trabajo formales e impersonales, en la división del trabajo e en la aplicación de normas e reglamentos formalmente establecidos.

Las Teorías al comportamiento devuelven el elemento humano a la organización. Centran su estudio en los factores sociales y emocionales que afectan a la motivación de los miembros de la organización. Aceptan la existencia de grupos dentro de la organización, una estructura informal y un estilo de dirección y liderazgo democrático. Incorporan además la necesidad de autorrealización del individuo, la posibilidad de conflicto de intereses y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

³⁵ GARCÍA, María de la O Pinillos, “La organización burocrática pública: un problema de ineficiencia”, Cuadernos Aragoneses de Economía, 2ª Época, Volume 3, Número 2, 1993, pág. 419.

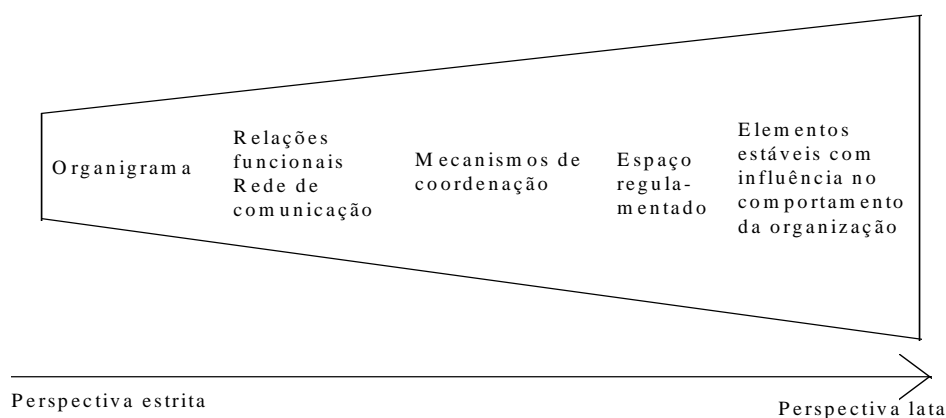
³⁶ GARCÍA, María da la O Pinillos, *ibid.*, pág. 419.

La corriente decisionista representada por Simon considera a la organización desde el punto de vista de los procesos decisorios y de elección racional que se producen en su seno. Los principales resultados de esta corriente son:

- la limitación del decisor para adquirir y controlar toda la información disponible y por lo tanto, la necesidad de seleccionar sólo aquella que sea útil para combatir la incertidumbre del entorno,*
- la necesidad de negociación en la resolución de conflictos,*
- y la dificultad de conseguir soluciones completas y permanentes. El concepto económico de racionalidad se transforma en el de racionalidad limitada.*

Bajo la denominación de teorías modernas de la organización se recogen dos tendencias: la Teoría de la contingencia y el enfoque de los sistemas. Ambas consideran que no existe una única estructura formal idónea y que el entorno y la capacidad de respuesta ante un cambio son esenciales en la elección organizativa.”

Assim, o conceito de estrutura pode ser perspectivado “*duma forma lata e abrangente ou de uma forma estrita e específica*”³⁷, ou seja, este conceito tem como extremos a relação entre o formal e o informal , em função do contexto organizacional, e a formalidade rígida desse mesmo contexto (Figura 14).



³⁷ ZORRINHO, José Carlos das Dôres, “Estrutura da empresa e sistema de informação referencial metodológico para desenvolvimento interativo”, 1990, pág. 195, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

Figura 14 - Conceito de estrutura, da perspectiva estrita à perspectiva lata³⁸

Na perspectiva estrita a estrutura é vista como a simples tradução abstracta das relações formais, enquanto na perspectiva lata ela é vista como as relações dinâmicas entre o formal e o informal e as influências que o meio provoca no desenvolvimento organizacional.

Como vimos, o desenho organizacional tem em conta as características da organização. A estrutura adequada deve ser seleccionada de acordo com as propriedades intrínsecas à organização que permite definir qual é a ordem de relações mais adequadas para integrar as unidades estruturais da organização.

Assim, podemos identificar os elementos que fazem parte das estruturas organizacionais e que se podem resumir aos seguintes³⁹:

- a especialização das tarefas;
- a formalização de procedimentos;
- a formação e grau de instrução;
- o agrupamento de unidades;
- a dimensão de cada unidade;
- os sistemas de planeamento da actividade e controlo das realizações;
- os dispositivos de ligação;
- a delegação de poderes no sentido descendente; e
- a delegação de poderes para fora da cadeia de autoridade.

Para Mintzberg, a especialização das tarefas é representada pelo número de tarefas que fazem parte de uma função e pelo controlo, por parte do trabalhador, sobre essas tarefas.

A formalização de procedimentos é a *standardização* de processos de trabalho, com a definição de instruções operacionais, de regulamentos, de funções, etc. É, em última análise, a formalização do comportamento interno da organização.

³⁸ Adaptado de BARTOLI, Annie, HERMEL, Philippe, “Piloter l’entreprise en mutations”, Les Editions D’Organizations, Paris, 1986, in ZORRINHO, op. cit., pág. 195.

³⁹ MINTZBERG, Henry b), “Organization design: fashion or fit?”, Harvard Business Review, nº 1, Vol. 59, Jan-Feb, 1981.

No que se refere à formação e ao grau de instrução, eles dão-nos o nível de conhecimento das normas para o desempenho de funções específicas, ou seja, transmitem o valor intrínseco das pessoas que trabalham na organização.

O agrupamento de unidades não é mais do que a união de diversos cargos numa dada unidade que, por sua vez, se agrupa a outras para dar origem a uma outra unidade de nível superior.

A dimensão de cada unidade refere-se ao número de cargos ou indivíduos que fazem parte desta.

Os sistemas de planeamento da actividade e controlo das realizações especificam as consequências das actuações específicas antes da execução, por um lado, e especificam os resultados dos grupos de acções com base no ocorrido, por outro lado. Estes sistemas são utilizados para *standardizar* os resultados de forma a normalizar o sistema de análise.

Os dispositivos de ligação são os elementos de ligação internos com vista a incentivar o acordo mútuo, no seio de unidades e entre elas.

Por último, a descentralização dá-nos o grau de delegação do poder decisório para os gestores de linha intermédios, quando a delegação se verifica no sentido descendente, e dá-nos o grau de controlo que os operacionais detêm sobre os processos de decisão, quando a delegação é para fora da cadeia de autoridade.

Estes elementos podem ser agrupados nos elementos-chave do sistema organização referido no ponto anterior, ou seja, a formalização, a diferenciação, a centralização e a integração.

Contudo, para Mintzberg, ainda não se está em condições de proceder ao desenho organizacional, sendo necessário analisar ainda os elementos de situação que são⁴⁰:

- a idade e a dimensão da organização, que influencia o grau de formalização e a complexidade administrativa (a tecnoestrutura e a linha intermédia);
- o sistema técnico, influencia o grau de diferenciação, ou seja, o núcleo operacional e as unidades de apoio;

⁴⁰ MINTZBERG, Henry b), *ibid.*

- o contexto, que tem a ver com o ambiente geral que rodeia a organização e afecta os modos de centralização, formalização e diferenciação interna; e
- os factores de poder, através do controlo externo sobre a organização, as necessidades individuais e a moda.

Baseado nos elementos de situação e nos internos às estruturas organizacionais que permitem proceder ao desenho organizacional, Mintzberg identifica cinco componentes básicas da organização que ajudam na identificação do tipo de desenho organizacional que temos em presença⁴¹:

- o vértice estratégico,
- a linha hierárquica,
- o centro operacional,
- a tecnoestrutura, e
- o pessoal de apoio (funções logísticas).

Mais tarde, em função da própria dinâmica de evolução da sociedade e da actividade económica-empresarial, Mintzberg viu-se na obrigação de criar uma nova componente básica⁴² - a ideologia - que abrange e cerca a organização.

Em função destas diferentes análises identificam-se diferentes tipos de estruturas (a visão tradicional de as representar) que se podem resumir em quatro: informal, funcional, divisional e matricial.

Estas estruturas têm diferentes características e tentam representar graus diferenciados de dimensão das organizações e interligá-las com a idade das mesmas.

Sendo assim, a estrutura informal representa uma organização nova, que está na sua fase de formação e de início da actividade no negócio e é composta por um número restrito de empregados, a descentralizada é reduzida e, conseqüentemente, existe uma ineficiente afectação das responsabilidades o que permite o estabelecimento de relações directas com

⁴¹ MINTZBERG, Henry a), pág. 37-53.

⁴² MINTZBERG, Henry c), "*Mintzberg on management inside our strange world of organizations*", pág 98-99, 1988, New York, The Free-Press.

o líder.

No que se refere à estrutura formal, ela surge quando a organização cresce de dimensão e sente a necessidade de agrupar as pessoas em funções homogêneas, ou seja, o trabalho a realizar é agrupado em unidades funcionais de determinado tipo (finanças, marketing, produção, etc.) sob a orientação de um responsável (Figura 15). Neste tipo de estrutura a gestão continua a ser muito personalizada no líder e a tomada de decisão está muito centralizada o que condiciona a avaliação de desempenho e dos gestores.

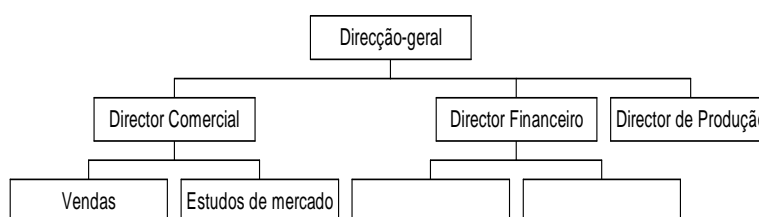


Figura 15 – Estrutura funcional

Por seu turno, as estruturas divisionalizadas surgem quando as organizações diversificam os seus negócios, existindo assim a necessidade de dividir a estrutura funcional em unidades mais pequenas, flexíveis e especializadas, criando-se um nível na estrutura acima do funcional, podendo-se segmentar esta estrutura por um critério geográfico, produto e mercado (Figura 16).

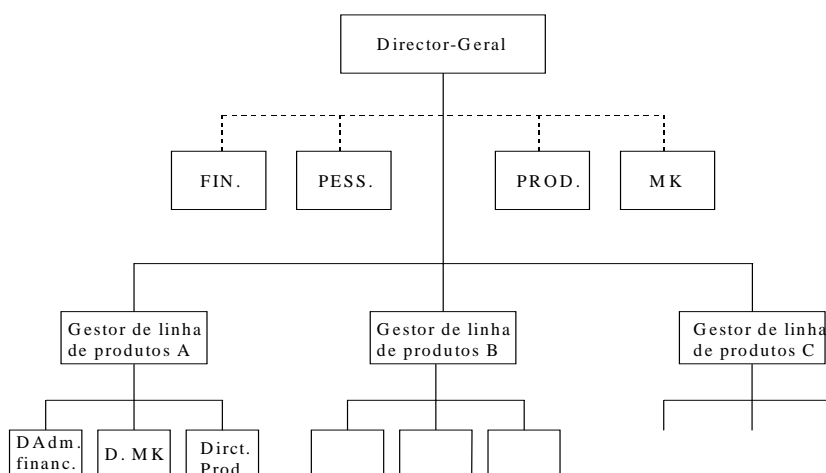


Figura 16 – Estrutura divisionalizada

Este tipo de estrutura facilita a descentralização e a responsabilidade o que permite avaliar o desempenho e a performance dos gestores, mas tem como inconvenientes o aumento do quantitativo de quadros e dificulta o controlo.

No que se refere à estrutura matricial, ela combina as estruturas já analisadas - a funcional e a divisional - que se cruzam e complementam. Esta estrutura permite trabalhar em equipa, o desenvolvimento de equipas de projectos, contudo podem surgir dificuldades de autoridade hierárquica (Figura 17).

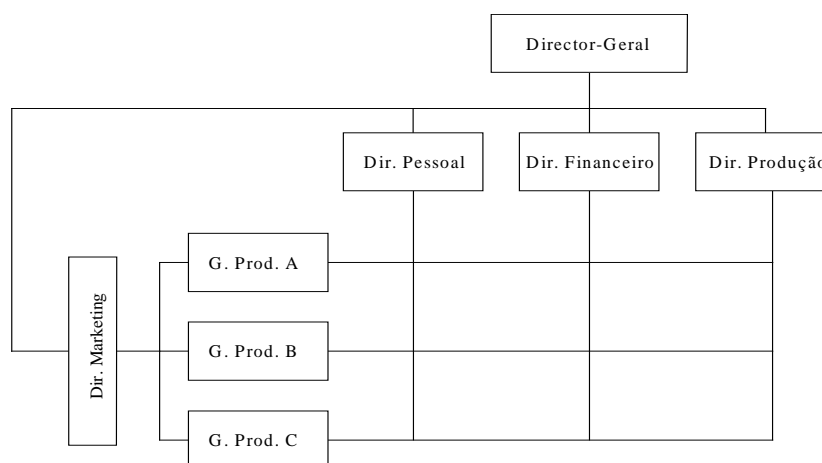


Figura 17 – Estrutura matricial

Como já fizemos referência, estas estruturas adequam-se melhor a determinadas organizações em função da dimensão e da idade das mesmas. Por outro lado, se pensarmos nas perspectivas do ciclo de vida das organizações, da evolução dos grupos internos, rapidamente chegamos à conclusão que as organizações evoluem em dimensão e na forma como se inter-relacionam com o ambiente, o que implica alterações na especialização, na integração e na coordenação.

Desta forma, uma outra visão da evolução das estruturas nas organizações é preconizada por Rivas⁴³. Para este autor as organizações vão alterando as suas estruturas em função da sua maturidade no mercado, ou seja, da sua evolução. Para além deste factor, elas alteram a estrutura em

⁴³ RIVAS, Felipe Gómez-Pallete, “Estruturas organizativas e informação na empresa”, pág. 352-353, Editorial Domingos Barreira, Lisboa.

função das crises que se instalam e que provocam pequenas revoluções levando-as para um novo estado de evolução e, consequentemente, para uma nova estrutura.

Esta abordagem parte dos estudos de Greiner⁴⁴ sobre o desenvolvimento das organizações humanas, tendo-se verificado nesses estudos a existência de cinco fases do crescimento dessas organizações. Cada uma dessas fases culmina numa crise denominada, por Greiner, de revolução. Ele afirma que *“Cada período evolutivo caracteriza-se pelo estilo de gestão predominante que se exerce para assegurar o crescimento, ao passo que cada período revolucionário caracteriza-se pelo problema de gestão predominante que tem de ser resolvido para que o crescimento possa continuar”*.

Desta forma, ele identificou cinco fases de evolução de crescimento das organizações: por criatividade, por direcção, por delegação, por coordenação e por colaboração; fases que estão associadas a determinadas crises (Figura 18)

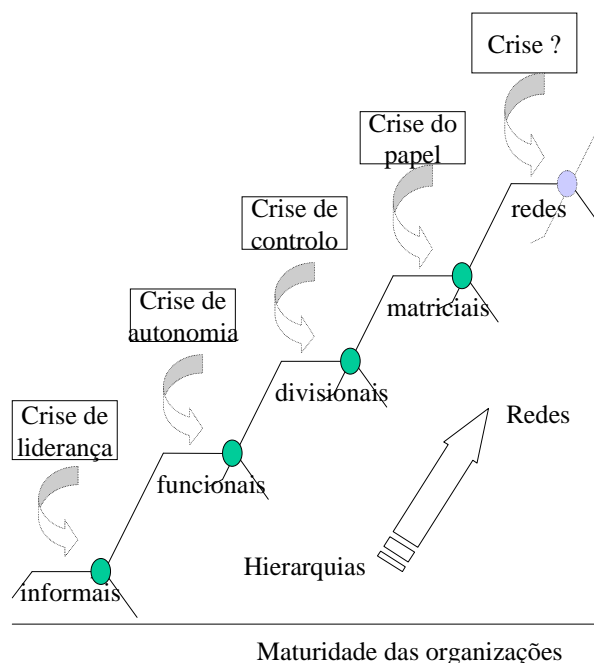


Figura 18 – Evolução das estruturas no interior das organizações, segundo Greiner

A primeira fase, a da criatividade, adopta-se uma estrutura informal o

⁴⁴ GREINER, Larry E., in RIVAS, Felipe, Gómez-Pallete, op. cit., pág. 353.

que corresponde à formação e arranque da organização, a comunicação é frequente e informal, o controlo é imediato e o incremento da actividade não é acompanhado pelas medidas correctivas a nível estrutural, logo existe uma incapacidade de gestão e falta de organização - é a crise de liderança ou de direcção.

Na segunda fase, a da direcção, adopta-se uma estrutura funcional e introduzem-se melhorias ao nível do controlo das actividades, o processo de comunicação torna-se mais formal e criam-se quadros hierárquicos, em consequência do aumento da dimensão os sistemas de controlo começam a falhar, por serem demasiado simples, e existe uma dificuldade de descentralização, o que cria desmotivação - é a crise de autonomia.

Por seu turno, a terceira fase, a da delegação, tenta-se vencer os problemas surgidos anteriormente adoptando-se uma estrutura divisionalizada, existindo um incremento da descentralização da autoridade e um aumento da participação levando ao desenvolvimento de um espírito de competição salutar, mas que cria condições que dificultam a coordenação das actividades e nos diferentes planos organizacionais - é a crise do controlo.

Na quarta fase, a da coordenação, adopta-se a estrutura matricial, inova-se e melhora-se nos sistemas de controlo e de coordenação e introduz-se o planeamento formal, repartem-se os custos, cada grupo de produção é considerado um centro de investimentos, existe alguma descentralização de certas funções técnicas. Com o tempo, e o incremento da dimensão, o desenvolvimento da organização proporciona situações de conflito internos entre diversos órgãos, a proliferação de regulamentos e regras e o incremento do papel (burocratização, tudo tem que ser escrito), faltando cooperação e informação - é a crise do papel ou da burocracia.

Por último, a fase da colaboração, adoptam-se estruturas em rede e promove-se a colaboração e flexibiliza-se a organização, incrementa-se o trabalho em equipa, simplificam-se os sistemas formais, as técnicas comportamentais fazem parte dos programas de formação e os sistemas de informação em tempo real. Apesar destas vantagens, estas novas formas de organizar podem conduzir a um aumento progressivo da exaustão emocional

e psíquica pela procura constante de soluções inovadoras - é a crise de «saturação psicológica».

Com esta nova crise as organizações necessitam adoptar novas fases de desenvolvimento e inovar em termos de novas estruturas organizacionais.

Neste contexto, surge a visão de Mintzberg no que se refere à configuração estrutural da organização, em que a unidade estruturante é uma componente de trabalho básica na qual se identifica o mecanismo principal de coordenação e o tipo de descentralização que existe.

Num livro sobre a estrutura organizacional Henry Mintzberg menciona a cultura como um princípio de base, denominando-a como "enquadramento missionário".

*"O enquadramento missionário estrutural teria os seus próprios mecanismos primários de coordenação e de socialização ou, se se preferir, de standardização das normas e um parâmetro correspondente de base, a endoutrinação ... a organização teria ... uma ideologia"*⁴⁵.

A estrutura pressupõe, para Mintzberg, o uso de mecanismos de coordenação e varia com a "incerteza" das tarefas. Por isso, ele afirma *que "there is no best way to structure an organization to make it effective"*⁴⁶. Muito do que acontece na organização pode ser interpretado à luz das seguintes sete forças:

- direcção;
- eficiência;
- perícia ou capacidade;
- concentração;
- inovação;
- cooperação; e
- competição.

As estruturas das organizações podem e devem ser modelizadas em função do contexto envolvente, de forma a adaptarem-se à cada vez maior complexidade e incerteza do meio.

⁴⁵ MINTZBERG in PETERS, T e WATERMAN, R., nota 3.

⁴⁶ MINTZBERG, H., *"The Effective Organization: Forces and Forms"*, Sloan Management Review, Vol.: 32. nº 2, 1991, pp. 54-67.

Dos vários "*design's*" de estrutura deve-se salientar a estrutura funcional (que para Mintzberg tende a gerar forças contraditórias que propiciam ineficiência), a estrutura divisionalizada e a estrutura matricial.

A teoria moderna enriquece-se regularmente, tendo-se nos últimos tempos esboçado duas linhas de orientação: uma no sentido de uma análise industrial que tenta estabelecer uma ponte entre a estratégia das empresas e a análise sectorial - Porter; e uma outra centrada nos mecanismos internos de funcionamento e de estruturação das empresas⁴⁷.

Para Mintzberg, a linha hierárquica é decomposta de cima para baixo e designa-se por configuração estrutural base⁴⁸:

- o topo estratégico;
- a linha hierárquica; e
- o centro operacional.

Com esta estrutura visa-se adaptar a organização às mudanças e criar condições para que "*os indivíduos saibam de quem dependem*". A configuração estrutural base, para além da linha hierárquica incorpora, como forma de percepção e tentativa de resposta à mudança, a tecnoestrutura e o apoio logístico. Podemos transformar/adaptar a configuração estrutural base, sabendo que o topo estratégico tem tendência para a centralização; que o centro operacional tende para a profissionalização (especialização); que a tecnoestrutura, com o tempo e o desenvolvimento de cada uma das suas variáveis, tende para a *standardização*; que o apoio logístico não é mais do que a existência de colaboração entre os membros; e, finalmente, que a linha hierárquica reflecte as estruturas funcionais - "balcanização" - que é o espaço onde caem os conflitos entre as componentes da configuração estrutural (Figura 19).

⁴⁷ MINTZBERG, in BARANGER, P., HELFER, J. P., BRUSLERIE, H., ORSONI, J., PERETTI, J. M., *Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo, 1990.

⁴⁸ MINTZBERG, H., *Struture et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions des organisations, 1982.

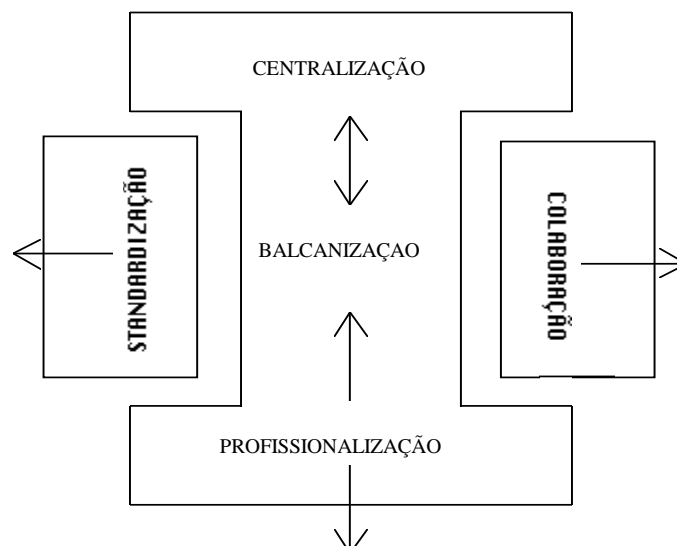


Figura 19 - As cinco forças actantes⁴⁹

Uma questão que se coloca é saber até que ponto a estrutura segue, ou não, a estratégia escolhida.

A resposta é difícil mas, para A. Chandler, a mudança verifica-se, na maioria dos casos, no momento em que as empresas alteram a sua estratégia. Contudo, apesar de a estratégia ter uma forte influência sobre a estrutura da organização, o meio envolvente, no qual aquela evolui, condiciona a concepção da estrutura. Quanto mais estável é o meio envolvente, mais a estrutura tende a ser formalizada, enquanto que num meio dinâmico as organizações têm tendência para adoptar estruturas mais flexíveis⁵⁰.

A forma como Mintzberg vê o meio envolvente e a influência que este tem sobre as organizações está resumida no quadro seguinte⁵¹:

Quadro 5

Meio envolvente	Estável	Dinâmico
Complexo	- Descentralizada - Burocrática (Normalização das qualificações)	- Descentralizada - Orgânica (Ajustamento mútuo)
Simples	- Centralizada - Burocrática	- Centralizada - Orgânica

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ LORSCH, J., LAWRENCE, P., *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'Organisations, 1973.

⁵¹ MINTZBERG, nota 38.

	(Normalização dos processos de trabalho)	(Supervisão directa)
--	--	----------------------

A partir destes elementos o autor propõe sete tipos de configurações estruturais que, em casos extremos, podemos afirmar como sendo tipologias organizacionais na óptica defendida na primeira perspectiva de análise distintiva das configurações estruturais, que são: a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada, a adhocracia, a missionária e a política.

Apesar destas hipóteses de configuração estrutural devemos ter em atenção que o ritmo de mudança em que vivemos é cada vez mais incompatível com a centralização de decisões e de responsabilidades. As organizações devem procurar, até para vencer a crise de «saturação psicológica», flexibilizar a estrutura, reduzindo os níveis hierárquicos e invertendo a pirâmide tradicional da gestão, ou seja, deve-se estimular a criatividade, a inovação e estruturar as organizações através de uma configuração em rede, realizando alianças estratégicas, o que já ocorre com o *outsourcing*, permitindo rápidas adaptações aos contextos em mudança.

Para finalizar a visão que devemos ter de qual a configuração estrutural adequada à organização, convém ter presente que, seja qual for a organização, existe sempre uma estrutura que nos transmite o sentido de ordem das relações que se estabelecem no seu seio e quais as unidades estruturantes que foram criadas e existem no interior da organização.

Por outro lado, é útil percebermos que a estrutura organizacional balança entre quatro visões: a formal, a suposta, a real e a desejável.

A organização formal é a imagem transmitida para o exterior, é o que está expresso no organograma oficial, sendo uma aproximação ao que acontece actualmente. No que se refere à organização suposta, esta é a imagem que as pessoas têm da estrutura, ou seja, o que as pessoas pensam que ela é (a organização), como assumem o seu trabalho. Por seu turno, a organização real é a verdadeira representação da estruturação interna, como se trabalha realmente, como circula a informação e quem exerce a autoridade real. Por último, a organização desejável é a situação óptima daquilo que deveria ocorrer e ser da e na organização.

Dimensão das cinco configurações estruturais
(como analisar a organização para identificar a configuração que melhor responde ao contexto em que se insere)

	Estrutura simples	Burocracia mecanicista	Burocracia profissional	Estrutura divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo de coordenação principal	Supervisão directa	Estandardização do trabalho	Estandardização das qualificações	Estandardização dos resultados	Ajustamento mútuo
Componente-chave da organização	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha hierárquica	Funções de apoio
Parâmetros de concepção:					
Especialização dos postos de trabalho	Fraca especialização	Especialização horizontal e vertical importante	Especialização horizontal importante	Especialização horizontal e vertical moderada (entre a sede e as divisões)	Muita especialização horizontal
Formação e socialização	Pouca formação e socialização	Pouca formação e socialização	Muita formação e socialização	Formação e socialização moderadas (dos directores de Divisões)	Muita formação
Formalização do comportamento, burocrático/orgânico	Pouca formalização orgânica	Muita formalização burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (no interior das divisões), burocrática	Pouca formalização orgânica
Forma de agrupamento	Geralmente por funções	Geralmente por funções	Por função e por mercado	Por mercado	Por função e por mercado
Dimensão das unidade	Grande	Grande na base, pequena noutros pontos	Grande na base, pequena noutros pontos ¹	Grande (no vértice)	Pequena em todos os pontos
Sistemas de planeamento e de controlo	Pouco planeado e controlo	Planeamento das acções	Pouco planeamento e controlo	Muito planeamento e controlo	Planeamento limitado das acções
Mecanismos de ligação	Poucos mecanismos de ligação	Poucos mecanismos de ligação	Mecanismos de ligação na administração	Poucos mecanismos de ligação	Muitos mecanismos de ligação em todos os pontos
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização selectiva
Funcionamento:					
Vértice estratégico	Todo o trabalho administrativo	Resolução minuciosa, coordenação de funções, resolução de conflitos	Ligação com o exterior, resolução de conflitos	Gestão do portfólio, controlo das <i>performances</i>	Ligação com o exterior, resolução dos conflitos, equilíbrio do fluxo de trabalho, controlo dos projectos
Centro operacional	Trabalho informal com pouca autonomia	Trabalho rotineiro, formalizado com pouca autonomia	Trabalho qualificado, estandardizado, muita autonomia individual	Tendência para formalizar devido à divisionalização	Separação ou fusão com a administração para a realização de um trabalho informal sobre os projectos
Linha	Insignificante	Elaborada e	Controlada pelos	Formulação das	Importante

hierárquica		diferenciada; resolução dos conflitos, ligação com os funcionais, apoio dos fluxos verticais	profissionais; muito ajustamento mútuo	estratégias das divisões, gestão e operações	mas confundida com os funcionais; implicada no trabalho por projectos
Tecnoestrutura	Nenhuma	Elaborada para formalizar o trabalho	Pouca	Elaborada na sede para o controlo das <i>performances</i>	Pequena e confundida com o resto no trabalho por projectos
Funções de apoio	Pequenas	Muitas vezes elaboradas para reduzir a incerteza	Elaboradas para apoiar os profissionais; estrutura da burocracia mecanicista	Divididas entre a sede e as divisões	Muito elaboradas mas confundidas com o resto no trabalho por projectos
Fluxo de autoridade	Significativo no vértice	Significativo em todos os pontos	Insignificante (excepto nas funções de apoio)	Significativo em todos os pontos	Insignificante
Sistema de fluxos regulados	Insignificante	Significativo em todos os pontos	Insignificante (excepto nas funções de apoio)	Significativo em todos os pontos	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo	Desencorajado	Significativo na administração	Moderado, entre a sede e as divisões	Significativo em todos os pontos
Constelações de trabalho	Nenhuma	Insignificantes, particularmente nos níveis inferiores	Algumas na administração	Insignificantes	Importantes em todos os pontos
Fluxo de decisões	No sentido descendente	No sentido descendente	No sentido ascendente	Diferenciado entre a sede e as divisões	Complexo a todos os níveis
Factores de contingência :					
Idade e dimensão	Tipicamente jovem e pequena (primeira fase).	Tipicamente velha e grande (segunda fase)	Varia	Tipicamente velha e muito grande (terceira fase).	Tipicamente jovem.
Sistema técnico	Simples, não regular	Regulador mas não automatizado, não muito sofisticado	Nem regulador, nem sofisticado	Divisível, ou idêntico ao da burocracia mecanicista	Muito sofisticado, muitas vezes automatizado; nem regulador, nem sofisticado
Ambiente	Simples e dinâmico; por vezes hostil	Simples e estável	Complexo e estável	Relativamente simples e estável; mercados diversificados (especialmente no que diz respeito aos produtos e serviços)	Complexo e dinâmico; por vezes dispare
Poder	Controlado pelo director-geral; muitas vezes empresa individual; estrutura não na moda	Controlo tecnocrático e externo; estrutura não na moda	Controlo pelos operacionais profissionais; estrutura na moda	Controlo pela linha hierárquica; estrutura na moda (particularmente na indústria)	Controlo pelos especialistas; estrutura muito na moda

Fonte: MINTZBERG, Henry, "Estrutura e dinâmica das organizações", págs. 492-493, 1995, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

GESTÃO POR OBJECTIVOS

A Gestão por Objectivos (GPO) é uma filosofia de gestão que procura dar ênfase ao estabelecimento de objectivos, tendo por base o plano estratégico da organização e as capacidades individuais dos diferentes actores internos. É uma filosofia de gestão porque é fundada na participação dos membros da organização, procurando-se assim aumentar os níveis motivacionais, bem como definir em comum os objectivos e as finalidades de cada indivíduo no interior da organização, através da atribuição de responsabilidades, da determinação dos padrões/valores comportamentais de referência e dos critérios de avaliação do desempenho.

Neste sentido, a GPO só tem sentido quando a organização definir o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico identificando, de uma forma clara, a sua missão, as suas finalidades e as metas que pretende alcançar.

A partir da definição deste plano o processo de elaboração do sistema de gestão por objectivos desenvolve-se em cinco fases através de negociação entre a chefia e o actor interno para se: fixarem os objectivos de longo prazo, fixarem os objectivos de curto prazo, fixarem os objectivos individuais, definir a metodologia de avaliação da performance e determinar e identificar as medidas correctivas adequadas (Figura 20).

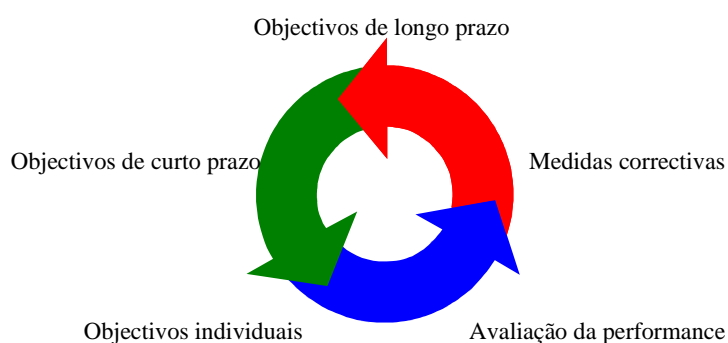


Figura 20 - Ciclo da gestão por objectivos

Como já salientámos só se torna possível avançar com um sistema de GPO quando previamente se definiu o plano estratégico da organização. Um plano de desenvolvimento estratégico é um documento que se elabora para

identificar o que queremos ser no futuro e a quais os caminhos a percorrer para atingir esse futuro. Este plano passa pela análise de um conjunto de elementos internos e externos à organização que lhe permitam definir qual a sua missão – qual a nossa razão de ser – e quais as finalidades – o que fazemos – da organização.

A identificação da missão e das finalidades ajudar-nos-á a avaliar quais os factos e elementos internos que potenciam ou constroem a capacidade da organização em responder às solicitações da envolvente - os pontos fortes e fracos, quais os factores da envolvente que condicionam, ou podem vir a condicionar, e os que criam expectativas positivas de a organização aproveitar as tendências que ocorrem no mercado - as ameaças e as oportunidades. Esta análise, denominada de Análise SWOT, permite assim identificar quais as fraquezas do sistema organizacional para responder à envolvente e quais as forças que detemos para se fazer bem o que tem de ser feito, aproveitando as diferentes oportunidades da envolvente, por um lado, e quais as ameaças, ou seja, quais os factores que podem prejudicar a actividade da organização no presente e no futuro e quais as oportunidades que surgem e existem na envolvente.

A análise destes diferentes aspectos, os que mais podem prejudicar ou condicionar o desenvolvimento da organização com aqueles que poderão potenciar ou aproveitar as indicações e tendências da envolvente, permite às organizações, sejam elas quais forem, definirem o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico para responderem de forma eficaz e eficiente às permanentes solicitações que a sociedade e o mercado colocam, identificando as situações futuras e a forma como podemos responder a elas analisando as diferentes opções que se nos colocam e avaliando/analizando as suas potencialidades (Figura 21).

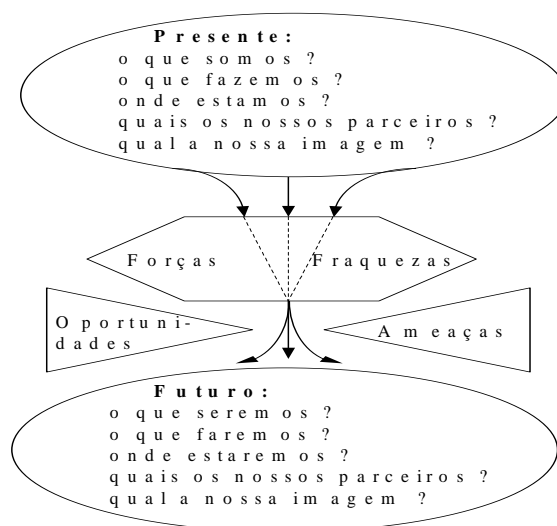


Figura 21 - Processo de planeamento estratégico

Desta forma, para organizar, liderar e controlar o sistema de GPO são necessários planos que não são mais do que o processo pelo qual os gestores decidem o que se deve fazer, quando se deve fazer, como se deve fazer e quem fará o que tem de ser feito, através da análise da situação presente, da identificação das barreiras e das facilidades existentes para a execução de uma determinada opção de desenvolvimento estratégica da organização.

Existindo estas opções ou a opção é necessário desencadear um plano de acção para preparar e implementar as medidas de avaliação e controlo do plano de desenvolvimento estratégico, através da elaboração e definição de programas específicos de trabalho, os mapas orçamentais de suporte aos mesmos, da elaboração de políticas, procedimentos e regras adequados à missão, às finalidades e às metas que a organização fixou e, finalmente, ao controlo do desempenho global (Figura 22).



Figura 22 - Processo de gestão estratégica

No processo de planeamento existem barreiras que podem dificultar a elaboração do plano de desenvolvimento estratégico provocando alguma relutância em estabelecer objectivos pelo facto de os membros da organização não estarem dispostos a fixarem objectivos alternativos, terem medo do fracasso, mostrarem algum desconhecimento da organização, não acreditarem (pelo sentimento de desconfiança) em processos deste tipo e terem relutância à mudança pelo medo do novo, da perda de poder e da exigência a novas competências.

Por outro lado, um processo de planeamento estratégico incorpora em si um conjunto de factores que podem ser limitadores da boa aceitação deste processo devendo-se, assim, procurar formas de superar estes condicionalismos (Quadro 6). Também é frequente encontrar mecanismos de não-aceitação por parte dos gestores, em especial os da linha intermédia da organização, devendo, tal como na situação anterior, procurar encontrar a forma mais adequada de superar estes condicionalismos (Quadro 7).

Quadro 6 - Factores que desestimulam as organizações de elaborar planos estratégicos formais e como superá-los

	Factor	E como superá-lo
1	Conflito entre o processo de planeamento estratégico formal e o estilo da administração	Seleccionar um nível de formalidade no processo de planeamento que seja compatível com o estilo da organização e de seus administradores
2	Impropriedade do planeamento estratégico formal em relação à pequena organização	Seleccionar um nível de formalidade no processo de planeamento formal que seja apropriado ao tamanho e às necessidades da organização
3	Despesas do processo de planeamento formal	Reter a essência do processo de planeamento
4	Ênfase exagerada nos aspectos quantitativos	Determinar os dados estatísticos e financeiros essenciais e limitar a quantificação de acordo com esta determinação
5	Vulnerabilidade do planeamento formal e eventos inespecíficos	Ter sempre em mente que o imprevisto deve ser esperado; introduzir flexibilidade no plano formulando alternativas e explorando opções. Formular estratégias para contingências.

Quadro 7 - Problemas na aceitação do planeamento por parte de alguns gestores

	Factor	E como superá-lo
1	Planeamento formal não aceite por todos os gestores da organização	Criar um clima que apoie o planeamento. Um ambiente orientado para os resultados e comunicações bem feitas são instrumentos úteis.
2	Alguns aspectos do planeamento formal não inteiramente compreendidos pelos planeadores	Métodos de planeamento e execução de estratégias devem ser ensinados sempre.
3	Actividades de planeamento sem a participação dos gestores de todos os níveis da organização	Ajustar os processos organizacionais para que eles se conduzam com as necessidades de planeamento; designar papeis aos gestores.
4	Responsabilidade básica pelo planeamento entregue a um departamento de planeamento	Conseguir a participação dos principais executivos e de seus subordinados na formulação da estratégia.
5	Planos de longo prazo considerados imutáveis	Programar exames periódicos das estratégias.
6	Sistema de planeamento mais caro e/ou mais complexo do que o necessário escolhido pelos gestores	Ser realista quanto aos recursos e às necessidades da organização.
7	Bom plano desconsiderado pelos gestores	Comunicar as estratégias a todos os principais gestores e discuti-las.
8	Confusão entre previsão e projecções orçamentais e planeamento	Durante o processo de planeamento estratégico ter sempre claro qual é o papel da previsão e quais os procedimentos de execução e controlo do orçamento.
9	Informações disponíveis inadequadas	Determinar as informações necessárias e atribuir responsabilidades.
10	Possibilidade de os gestores ficarem “atolados” em detalhes	Ter sempre em mente os objectivos do planeamento estratégico.

Assim, se usarmos a GPO e procurando satisfazer as cinco fases de negociação identificadas torna-se mais fácil conseguir implementar o plano de desenvolvimento estratégico, porque é possível encontrar os meios adequados para dar respostas às relutâncias identificadas, através da participação, da informação atempada e adequada e dos possíveis impactos

que se esperam obter pela implementação da estratégia.

A partir deste momento é possível criar e definir o Sistema de Gestão por Objectivos através de um processo de negociação entre a chefia e o funcionário/colaborador/trabalhador da organização.

Como já identificámos, para se negociar os objectivos temos que partir das finalidades e dos objectivos globais da organização, tais como a eficiência organizacional, a produtividade, a maximização do lucro (não é um objectivo preponderante e importante nas organizações sem fins lucrativos), o crescimento organizacional, a liderança do mercado, a estabilidade organizacional, o bem-estar dos membros da organização, a rendibilidade, a inovação, a responsabilidade social da organização, entre outros.

Desta forma, a GPO baseia-se na ideia que as pessoas obtêm melhores resultados se souberem o que têm de fazer e como têm de o fazer. Assim, a GPO envolve a coordenação das diferentes metas e objectivos das áreas funcionais da organização, através da afectação e definição das responsabilidades individuais de cada membro para alcançar determinados resultados.

Desta forma, o sucesso de um bom sistema de GPO baseia-se em dois pressupostos chave:

1. quando alguém está ligado a uma meta despende, de uma maneira natural, mais energias para alcançar essa meta;
2. fazemos todos os esforços para se alcançar tudo aquilo que prevemos.

Partindo destes pressupostos o sistema de GPO desdobra-se em seis etapas:

1. identificação dos objectivos da organização (ver plano de desenvolvimento estratégico);
2. análise da estrutura organizacional para determinar os centros de responsabilidade por objectivos;
3. negociação para a fixação dos objectivos anuais com cada um dos membro;
4. identificação da forma mais eficiente para alcançar os objectivos por parte dos membros da organização;

5. avaliação periódica e permanente, para agir correctivamente nos momentos oportunos e adequados; e
6. avaliação da performance anual.

Desta forma, a GPO visa aumentar a eficiência através do incremento da independência e da responsabilidade, da delegação de tarefas, na oportunidades de intervir nas decisões e pelo sentimento de pertença.

Esta capacidade nova de intervir na organização permite melhorar os níveis de desenvolvimento pessoal e de satisfação, melhorar a celeridade da tomada de decisão nos momentos mais adequados e oportunos, estimula a criatividade e reduz a oportunidade para culpar os outros. Contudo, para que possamos criar este sistema temos que estabelecer os objectivos - daí falarmos de gestão por objectivos. Para isso devemos respeitar algumas qualidades dos objectivos, a saber:

- *ambicioso mas acessível* - todos os objectivos devem ser difíceis de alcançar, mas devem ser possíveis de os alcançar com a disponibilização dos meios mais adequados;
- *claro e específico* - deve ser facilmente entendido e deve ser dirigido para uma meta/finalidade muito precisa;
- *motivador* - sempre que os objectivos são negociados existe uma capacidade diferente para procurar satisfazer o desafio da responsabilidade;
- *mensurável e observável* - eles têm que ser medíveis, avaliáveis e passíveis de comparação e análise;
- *acompanhado por planos de execução* - só se conseguem alcançar os objectivos se existir um plano onde venha identificado os meios que estão ao dispor e a forma como são afectados;
- *relevante* - os objectivos devem ser importantes para a organização e para o indivíduo;
- *compatível com os meios disponíveis* - só devemos fixar objectivos se tivermos meios ao nosso dispor para os alcançar;
- *homologados pela hierarquia* - todos os objectivos devem ter o visto do órgão de decisão; e

- *escalonado no tempo* - deve-se calendarizar e priorizar no tempo os momentos em que devemos alcançar os objectivos fixados.

Neste contexto, temos um sistema de GPO quando:

- ⇒ relacionarmos cada actividade com um objectivo, assim sabe-se para que se faz qualquer coisa e qual a razão do nosso trabalho;
- ⇒ os objectivos são processos de planificação e desenvolvimento do trabalho;
- ⇒ existe convergência entre os objectivos do indivíduo e os da organização, aumentando assim os níveis de motivação;
- ⇒ o processo de fixação de objectivos melhora a participação;
- ⇒ se aumenta o poder de decisão para os níveis mais baixos da hierarquia, pela descentralização de responsabilidades e competências;
- e
- ⇒ a avaliação dos resultados e do desempenho procura encontrar as causas e os efeitos de determinado resultado.

Para se ter sucesso num sistema de GPO é necessário ter presente um conjunto elementos que passam pela criação de um clima organizacional facilitador de vontades e de participação; para isso é preciso ter um cuidado muito especial com todo o processo de GPO, que tivemos o cuidado de apresentar e que resumimos no Quadro nº 9, com a percepção das vantagens e desvantagens deste processo (Quadro nº 10)

Quadro 9 - Processo de Gestão por Objectivos

Embora a ênfase e os métodos variem bastante, quase todos os programas eficazes de gestão por objectivos têm os seguintes elementos:	
1	Compromisso com o método em todos os níveis da organização.
2	Estabelecimento eficaz de objectivos e planeamento eficaz da direcção.
3	Estabelecimento de objectivos individuais relacionados com os objectivos da organização pelos gestores e pelos subordinados.
4	Considerável autonomia no estabelecimento e na escolha de meios para a consecução dos objectivos.
5	Exame regular do desempenho em relação aos objectivos.

Quadro n.º 10 - Pontos fortes e pontos fracos da GPO

Pontos fortes	Pontos fracos
Estes programas dizem às pessoas o que delas se espera.	Nalguns casos ocorre um estilo autoritário e o apoio da administração é quase nulo.
Ajudam no planeamento, fazendo com que os gestores estabeleçam objectivos e datas a serem cumpridas.	Dificuldade de adaptação à mudança que ocorre, na maioria dos casos.
Melhoram a comunicação entre chefes e subordinados.	Incapacidade de relacionamento entre os elementos que fazem parte da organização
Tornam as pessoas mais conscientes dos objectivos da organização.	Dificuldade de se realizar novas descrições do trabalho a efectuar.
Tornam o processo de avaliação mais justo, concentrando-se em realizações específicas.	Existe alguma confusão aquando do estabelecimento e coordenação de objectivos pela dificuldade de os mensurar e por serem difíceis.
Mostram aos subordinados o que eles estão a fazer em relação aos objectivos da organização.	Alguns objectivos dependem da consecução de outros o que cria dificuldades no controlo e na avaliação.
	Pode existir um conflito entre a criatividade e a gestão por objectivos, visto que a fixação e mensuração de objectivos é (pode ser) um entrave à inovação.

Assim, um sistema de GPO passa pelo seguinte processo de implementação:

formulação dos objectivos, através de negociação - globais para a organização, específicos para as áreas funcionais organização, fixação de objectivos individuais para cada membro e orientação/coordenação de todos estes objectivos;

planeamento da acção - encontrar os meios necessários para atingir os objectivos fixados, definir as prioridades e definir medidas específicas de acção;

auto-controlo - fornecer informação para que os membros, através da sua capacidade de intervir nas suas acções, possam avaliar as suas próprias performances e encontrar os mecanismos mais adequados de correcção das suas acções e actividades;

revisões periódicas - ir confrontando o desempenho com os objectivos, fazer análises de progresso para detectar desvios e propor a resolução dos problemas que estão na base desses desvios, para redefinir, caso seja necessário, os meios e a calendarização dos objectivos.

Tendo o cuidado de criar os mecanismos internos para a implementação da GPO, através da identificação do papel da organização e do indivíduo, da adequação dos valores culturais dominantes e de uma alteração do processo da gestão, será possível:

- melhorar os comportamentos dos indivíduos perante o trabalho;
- aumentar os níveis motivacionais e de pertença;
- desenvolver e explorar competências escondidas;
- planear a formação individual e organizacional; e
- gerir as carreiras profissionais.