1. AS ORGANIZAÇÕES E O SEU MEIO AMBIENTE

- A sociedade contemporânea é dominada por **organizações** nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

- Conceito de **ORGANIZAÇÃO:**

  "Grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios"

  António Sousa

Gerindo numa nova era:

- Internet
- Globalização
- Gestão do Conhecimento
- Novas Fronteiras na organização

Em busca das vantagens competitivas:

- ✓Ao nível do custos
- ✓Ao nível da qualidade
- ✓Ao nível dos tempos de resposta
- ✓Inovação
- ✓Integrando novos conceitos

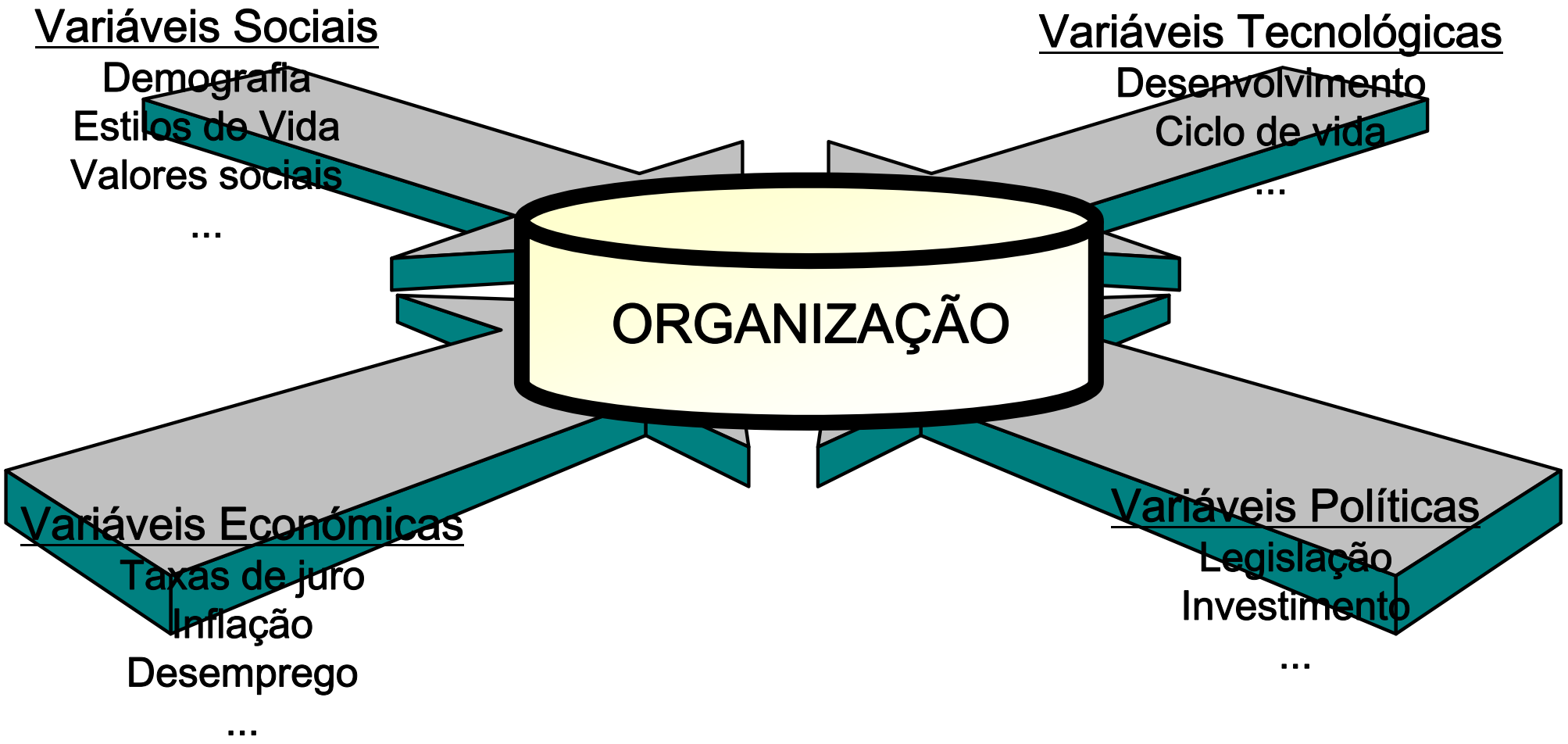
- Por **AMBIENTE ORGANIZACIONAL** entende-se *"Todos os elementos que, actuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações."*
  - Entidades externas que, mantendo uma relação directa ou indirecta com a organização, desenvolvem, por exemplo, actividades relacionadas com a angariação de:
    - Matérias primas;
    - Recursos financeiros;
    - Recursos humanos;
    - Tecnologia;

Existem dois tipos de elementos que afectam a actividade organizacional:

- ***Elementos de Acção Directa*** - elementos que influenciam directamente as actividades de uma organização.



- ***Elementos de Acção Indirecta*** - elementos que afectam o clima em que ocorrem as actividades de uma organização, mas que não a afectam directamente.



2. A GESTÃO E AS FUNÇÕES DA GESTÃO

- Conceito de **GESTÃO**:

  É o processo que integra o trabalho com pessoas e recursos de forma a alcançar os objectivos organizacionais propostos.

  Bateman & Snell.

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

- Para o efeito são necessários os seguintes recursos: ***Financeiros, Materiais e Humanos.***

- Outras definições de **GESTÃO:**

"Gerir é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança", segundo ***António de Sousa.***

"Administrar é interpretar os objectivos propostos pela empresa e transformá-los em acção empresarial através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objectivos", segundo ***Idalberto Chiavenato.***

"Administração é o processo de planear, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objectivos estabelecidos", segundo ***Stoner e Freeman.***

- As **FUNÇÕES DA GESTÃO** são:

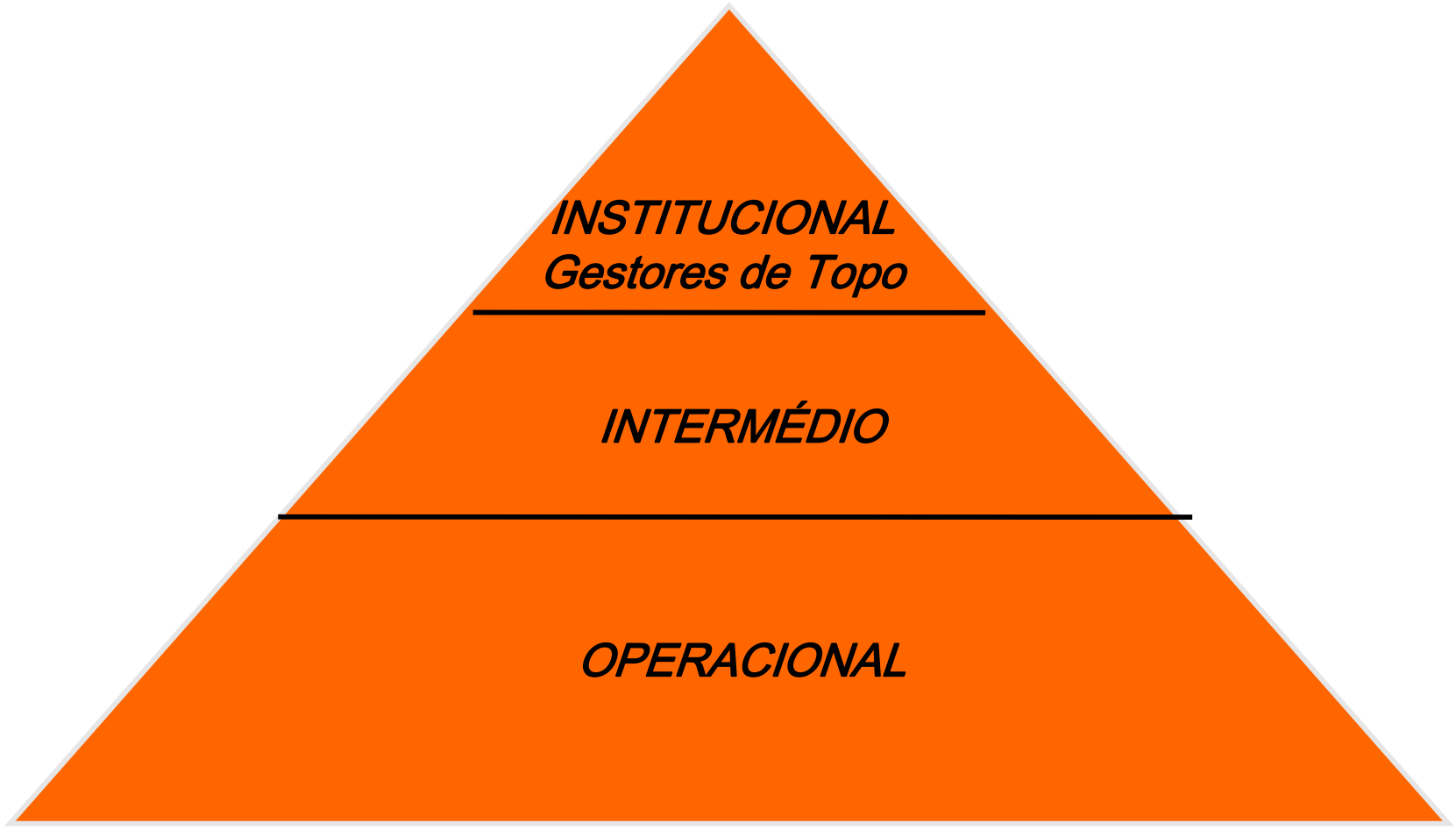
  - ***PLANEAMENTO*** - processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Traduz-se na função de criação de valor estratégico para a organização, ou seja, na fixação e persecução dos objectivos da organização.

  - ***ORGANIZAÇÃO*** - consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Traduz-se na construção de uma dinâmica própria para a organização.

- As **FUNÇÕES DA GESTÃO** são:
  - ***DIRECÇÃO*** - capacidade de determinar, isto é, influenciar o comportamento dos outros. Envolve três aspectos fundamentais: motivação, liderança e comunicação.
  - ***CONTROLE*** - processo de comparação do actual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais correcções. Existem diferentes tipos e técnicas de controlo.

- As **FUNÇÕES DA GESTÃO:**
  - Como gestor terá que debruçar-se diariamente sobre estas quatro funções. Note que não as mesmas não são independentes nem sequenciais.
  - O seu grau de importância no seio da organização é diferenciado, dependendo de múltiplos aspectos como a tipologia, o sector onde se encontra inserida, a dimensão, …..
  - O segredo do seu sucesso profissional estará directamente correlacionado com a forma como conseguir integrar as diferentes componentes

OS NÍVEIS DE GESTÃO



- ***NÍVEL INSTITUCIONAL***

  Caracteriza-se por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação de acções com implicações a médio e longo prazo e pela formação de políticas gerais. Corresponde ao conselho de Administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

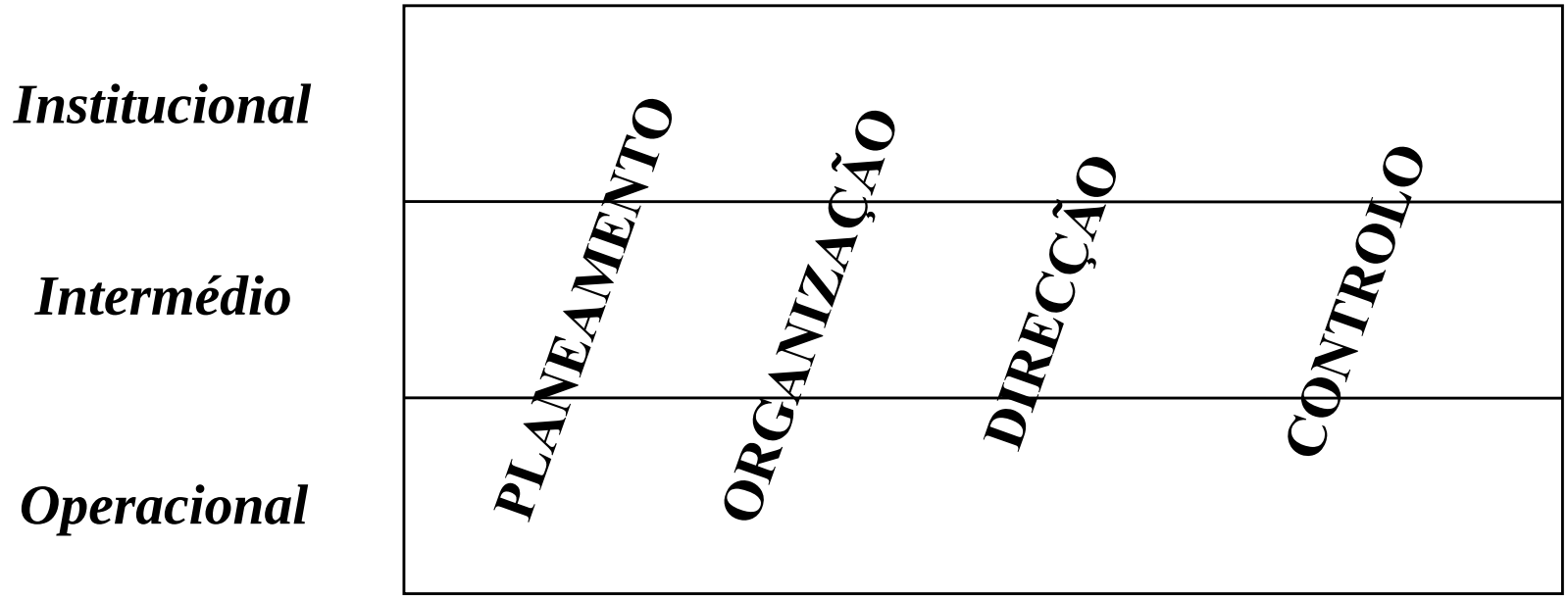
- ***NÍVEL INTERMÉDIO***

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

- ***NÍVEL OPERACIONAL***

  Predomina a componente técnica, e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc.

- **AS FUNÇÕES E OS NÍVEIS DE GESTÃO**



AS APTIDÕES DE UM GESTOR

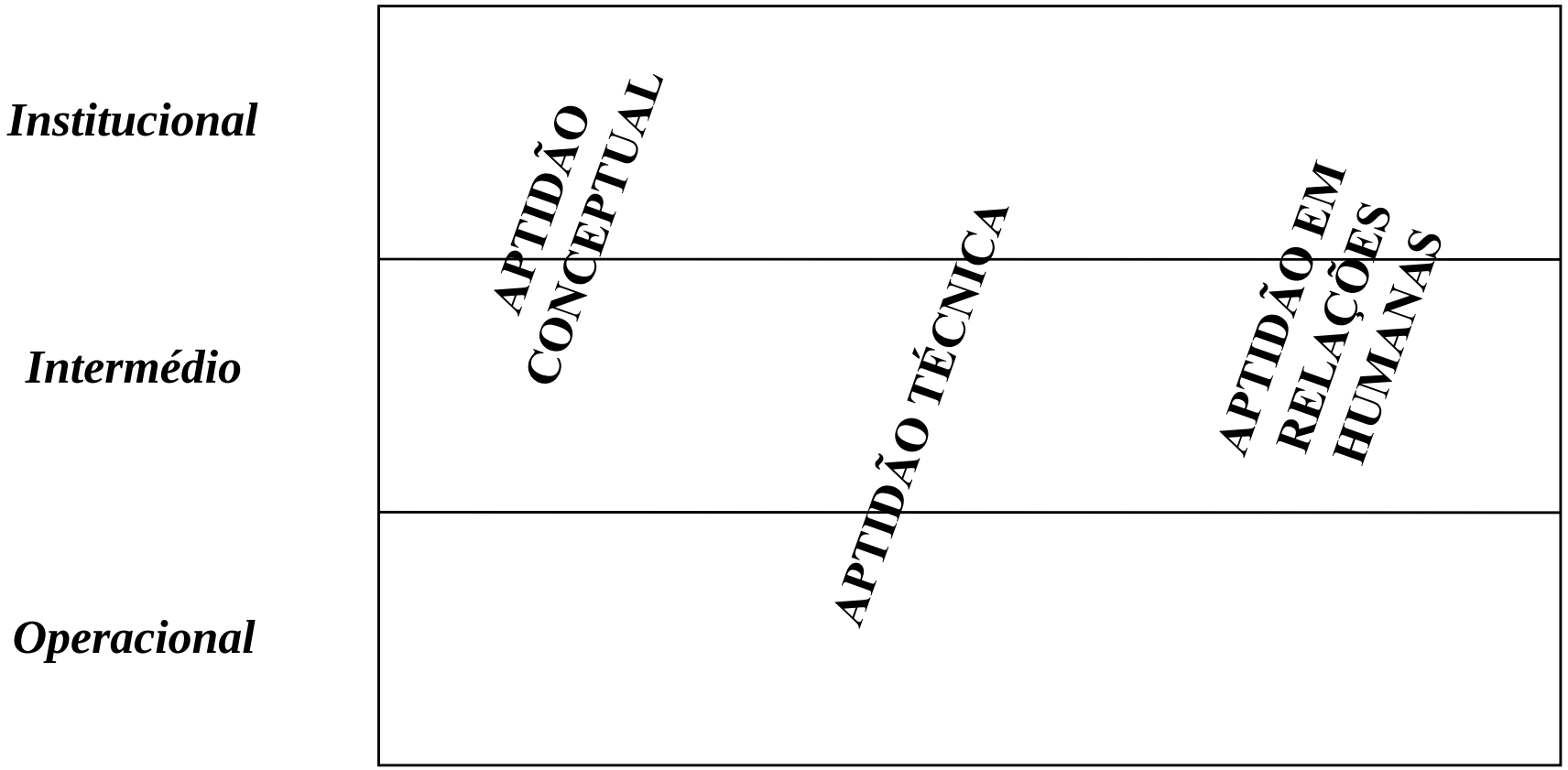
- A actuação dos gestores avalia-se por padrões de:

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

  - ***Eficácia*** - É a medida em que os outputs se aproximam dos objectivos propostos. Quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia;

- Para ser eficaz e eficiente um gestor deve possuir e desenvolver continuamente as seguintes aptidões:
  - ***Conceptual*** - Capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Um gestor com capacidade conceptual apercebe-se de forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu meio envolvente;
  - ***Técnica*** - Capacidade para usar conhecimentos, técnicas ou métodos específicos no seu trabalho concreto. Conhecimentos em engenharia, informática, finanças, marketing ou produção são exemplos deste tipo de capacidade;
  - ***Capacidade Relacional*** - capacidade de compreender, motivar e obter adesão de outras pessoas da organização. Ligada a características como as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes dos indivíduos e dos grupos.

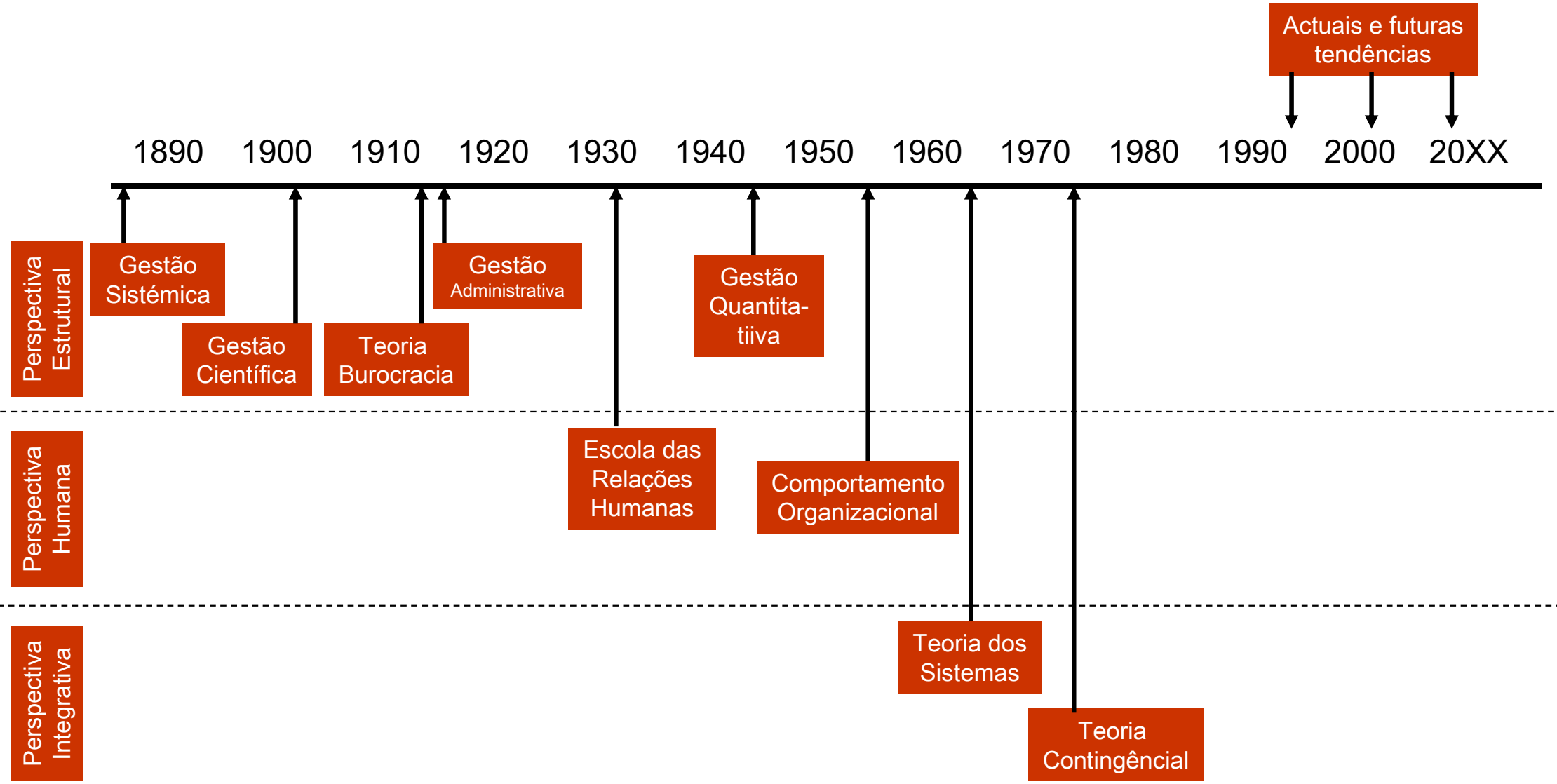
- AS APTIDÕES E OS NÍVEIS DE GESTÃO



3. A EVOLUÇÃO E AS ABORDAGENS DA GESTÃO

- Até ao início do SEC. XX, a teorização da gestão como hoje é vista foi muito insuficiente.
- Ao longo do SEC. XX, o estudo da gestão sofre grandes desenvolvimentos, podendo-se em termos de escolas de pensamento agrupa-las em três grandes categorias:
  - ***Perspectiva estrutural***
  - ***Perspectiva humana***
  - ***Perspectiva integrativa***

3. A EVOLUÇÃO E AS ABORDAGENS DA GESTÃO



3.1 PERSPECTIVA ESTRUTURAL

- ***Teoria Organizacional anterior a 1900***
  - Antes do início do SÉC. XX, a maior parte das organizações eram diferentes das que hoje conhecemos;
  - A teorização da gestão como área de conhecimento autónomo, praticamente não existia. De entre as poucas obras que fazem referência aos conteúdos da moderna gestão destaca-se a publicação de Adam Smith. Na obra "A Riqueza das Nações" o autor dedica um capítulo à divisão do trabalho.

Gestão Sistémica

Conceitos Chave

- Processo produtivo sistematizado
- Coordenação do processo e procedimentos
- Ênfase no controlo de custos e gestão de stocks

Contribuições

- Génese da gestão formal
- Promoção da eficiência e produtividade

Limitações

- Ignorava a relação entre a organização e o ambiente

A gestão científica (Taylor)



- Taylor, em 1911, na publicação do seu livro "Princípios da Gestão Científica" é o primeiro autor a abordar os princípios da gestão com carácter de independência em relação às outras áreas de conhecimento;



- A filosofia da gestão de Taylor sintetiza-se nas seguintes ideias-chave:
  - Aplicação do método científico para se encontrar a "única melhor maneira" de realizar o trabalho;
  - Selecção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão as tarefas;
  - Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
  - Interacção amigável e cooperação entre gestores e trabalhadores, com clara identificação dos deveres entre uns e outros.

- Os trabalhos de Taylor foram orientados fundamentalmente para melhorar a produtividade. Para isso, no caso clássico da deslocação de das barras de ferro numa fundição, Taylor:
  - Concebeu e aplicou um método de trabalho.
  - Prescreveu uma série de tempos de descanso.
  - Determinou uma quantidade de produção esperada standard.
  - Pagamento em função das unidades de trabalho concluído.
- Os métodos de Taylor originaram aumentos significativos da produtividade e dos salários.
- As ideias de Taylor começaram a ter oposição por parte dos trabalhadores e sindicatos pois o aumento da produtividade originaria um diminuição do trabalho disponível.

A escola clássica – A gestão Administrativa (Fayol)



- Fayol, considerado "o pai da moderna teoria da gestão", foi o fundador da escola clássica da gestão, por ter sido o primeiro a sistematizar o comportamento dos gestores.
- Escreveu o célebre livro "**Teoria Geral da Administração**" (1916) praticamente em simultâneo com os "Princípios da Gestão Científica" de Taylor.
- Enquanto Taylor se centrou basicamente com as funções da organização e da produtividade na indústria, Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global (teoria geral), destinando os seus princípios à organização como um todo.
- Ainda hoje as funções da administração descritas por Fayol são genericamente tidas em consideração pelos gestores actuais e estudiosos da gestão.

- Fayol dividiu as funções empresariais em seis actividades fundamentais: ***Comercial, Técnica, Segurança, Contabilidade, Financeira e Administração***.
- A Função Administração engloba as funções fundamentais: ***Planeamento, Organização, Comando, Coordenação, Controlo***.
- Estas funções constituem o chamado ***Processo Administrativo*** e estão associadas ao trabalho de um gestor, qualquer que seja o nível em que este se encontra.
- Fayol sugere **14 princípios gerais da gestão** (administração):
  - ***Divisão do trabalho***: quanto maior a especialização de cada pessoa, maior a experiência do seu trabalho.
  - ***Autoridade:*** o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer: a autoridade e a responsabilidade devem estar intimamente ligadas.

- Fayol sugere **14 princípios gerais da gestão** (continuação):
  - ***Disciplina***: o sucesso de uma empresa requer o esforço comum de todos os trabalhadores. A par de esquemas de incentivos, podem ser necessárias penalidades, judiciosamente aplicadas.
  - ***Unidade de comando***: Cada trabalhador deve receber ordens de apenas uma pessoa.
  - ***Unidade de direcção***: a empresa deve ser direccionada / orientada para um objectivo comum.
  - ***Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo***: o interesse individual nunca deve ter preferência ao interesse da organização como um todo.
  - ***Remuneração***: a compensação deve ser justa para ambas as partes: trabalhador e empregado. Na sua determinação devem ser tidas em conta diversas variáveis como custo de vida, qualificação do pessoal, sucesso da empresa, etc.

- Fayol sugere **14 princípios gerais da gestão** (continuação):
  - ***Centralização***: o nível de centralização / descentralização da gestão dependerá das condições específicas de cada organização.
  - ***Cadeia de comando***: numa organização, a linha de autoridade (organograma) segue uma ordem de escalões desde a gestão de topo até aos níveis mais baixos da hierarquia.
  - ***Ordem***: pessoas e materiais devem estar nos lugares certos, nas horas certas.
  - ***Equidade***: os trabalhadores devem ser tratados numa base de justa igualdade.

- Fayol sugere **14 princípios gerais da gestão** (continuação):
  - ***Estabilidade de emprego***: manter os empregados produtivos deve ser uma prioridade da gestão. Uma elevada taxa de rotação de pessoal implica perdas de eficiência.
  - ***Iniciativa***: os gestores devem encorajar as iniciativas dos trabalhadores nomeadamente através de novas ou adicionais actividades autodirigidas.
  - ***Espírito de equipa***: contribui para a unidade da organização. Fayol aconselhava a comunicação verbal e informal em lugar da escrita e formal.

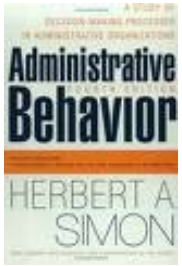
Teoria da Burocracia – Max Weber



- Max Weber (1864-1920) descreveu uma forma ideal de organização que enfatizava ***a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência.***
- A sua teoria conheceu significativa divulgação e adesão apenas a partir da década de quarenta.
- Apesar da carga negativa associada à burocracia, esta teoria conduziria a um tratamento equitativo de todos os trabalhadores: a cada trabalhador eram atribuídas áreas específicas de actuação e responsabilidades na base da sua competência e capacidades.
- Tal como a escola clássica, a teoria da burocracia defendia um sistema ordenado de supervisão e subordinação e uma unidade de comando.
- No entanto, fazia-se apelo ao uso intensivo de documentos escritos relativos a regras e regulamentos que eram descritos detalhadamente em manuais.

Teoria da Decisão – Herbert Simon e James G. March





- Elaboram um modelo a partir da teoria da burocracia, defendendo que as pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizações racionais têm tendência para terem também comportamentos racionais.
- Os indivíduos geralmente tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis.
- Baseiam-se nas regras e experiências que dispõem, escolhendo as soluções que lhes parecem adequadas mais do que a solução óptima.

3.2. PERSPECTIVA HUMANA



- ***A escola das relações humanas (Elton Mayo)***

  - A essência deste movimento reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho.

  - O ponto de partida foram "as experiências de Hawthorne" (1924 – 1932), na qual a primeira experiência procurava determinar o efeito da intensidade da luz na produtividade dos trabalhadores.

- Elton Mayo, com base nos resultados das ***"experiências de Hawthorne"*** e de novas experiências realizadas por si e seus colegas, concluíram que:
  - o comportamento aparentemente contraditório dos trabalhadores estava sobretudo relacionado com a atenção que lhes era dispensada e os levava a produzir mais – o que ficou conhecido pelo ***"efeito de Hawthorne"***.
  - existe uma tendência para os trabalhadores constituírem grupos informais, com as suas normas próprias e o desempenho de papéis próprios (líderes e seguidores).

A escola da Dinâmica de Grupos



(1890-1947)

- Criada por Kurt Lewin. Kurt Lewin dedicou-se ao estudo da psicologia social, nomeadamente nas dinâmicas de grupos, aprendizagem experimental e acções.
- Uma das suas célebres experiências, foi efectuada com donas de casa que enfrentavam o problema da falta de carne devido à guerra.
- Concluiu que as donas de casa que se reuniram e tomaram decisões em grupo sentiram dez vezes menos dificuldades em alterar os hábitos alimentares do que as que se limitaram a receber instruções escritas.
- Mais tarde, Lester Coch e French Jr. constataram que os empregados aprendiam muito mais depressa os novos métodos de trabalho que se pretendiam implementar, se lhes fosse dada a oportunidade de os discutir em grupo e lhes fosse cedida alguma liberdade na forma de os aplicar concretamente nas suas tarefas.

A Liderança – Bales e McGregor (década de 50)

- Bales enfatizou a importância dos grupos e da sua liderança, que classificou em dois tipos:
  - ***Líder de Tarefa:*** desenvolve a sua actividade focalizando os objectivos do grupo em termos de produtividade (tarefas);
  - ***Líder Social:*** procura atingir os objectivos actuando no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do seu grupo.
- McGregor desenvolveu as Teorias X e Y, contrapondo duas formas antagónicas de ver o comportamento das pessoas:
  - ***Teoria X:*** defende fundamentalmente que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal, precisam e preferem ser dirigidas e controladas;
  - ***Teoria Y:*** defende que os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade, como o descanso ou o lazer, gostam de assumir responsabilidades e preferem o auto-controlo.

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

3.3. PERSPECTIVA INTEGRATIVA

- ***A Escola Sociotécnica (década de 50)***

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

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

Teoria dos Sistemas – Katz e Kahn

- Representam uma organização como um ***sistema aberto*** que interage com as variáveis do ambiente que as rodeia, tal como os sistemas físicos ou biológicos como o corpo humano, um microrganismo ou uma célula.
- Esta teoria assenta num conjunto de princípios básicos:
  - O *sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados* (os vários departamentos financeiro, comercial, produção, etc.);
  - O *sistema é aberto e dinâmico*: recebe energia dos outros sistemas com os quais interage (recursos humanos, materiais, físicos, etc) – com os quais troca informações e a que fornece também o resultado do processo, os outputs (produtos ou serviços).
  - *Procura permanente do seu equilíbrio*: Quando algo "corre-mal" verifica-se uma corrente de informação (feedback) que dá origem a medidas adequadas para a normalização.

- Esta teoria assenta num conjunto de princípios básicos (continuação):
  - *As organizações são caracterizadas pela Equifinalidade*, ou seja, têm múltiplos objectivos (por vezes em conflito) e podem empregar uma variedade de meios para os atingir.
  - *As organizações para sobreviverem têm de se adaptar à situação respondendo às alterações do ambiente com as apropriadas alterações no sistema.*

Teoria da Contingência – Burns, Stalker e Woodward

- Defendem que o que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracteriza a situação.
- Nesta linha de pensamento, descrevem dois tipos de gestão radicalmente diferentes:
  - ***Sistema Mecanicista:*** caracterizado por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica.
  - ***Sistema Orgânico:*** mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisão.

- Woodward defende que a escolha do tipo de estrutura que melhor se adapta a uma determinada empresa é influenciada pela tecnologia que usa:
  - Uma empresa caracterizada pela produção em massa pode perfeitamente adoptar uma estrutura mecanicista.
  - Um empresa de produção contínua (ex: refinaria) deve adoptar uma estrutura orgânica.

Os papéis desempenhados pelos gestores - Mintzberg

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

- ***INTERPESSOAL***
  - ***Figurativo:*** Funções cerimoniais e sociais como representante da empresa.
  - ***Líder:*** Interagindo com os subordinados, motivando e dirigindo-os.
  - ***Relação:*** Estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa.
- ***INFORMACIONAL:***
  - ***Receptor:*** Recebendo informações do interior e exterior da empresa.
  - ***Disseminador:*** Transmitindo aos outros membros as informações.
  - ***Transmissor:*** Informando para o exterior da empresa sobre os planos, políticas, acções e resultados.

- ***DECISIONAL:***
  - ***Empreendedor:*** desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise de oportunidades proporcionadas pelo ambiente.
  - ***Solucionador de distúrbios:*** responsável pelas acções correctivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos ou inesperados.
  - ***Distribuidor de recursos:*** controlando a afectação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo.
  - ***Negociador:*** participando na contratação e negociação.

3.4. PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA

- Devido às rápidas mudanças no envolvente, a época em que vivemos tem sido algumas vezes designada pelo início da "era da incerteza".
- Perspectiva-se a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação e do saber.
- O crescente desenvolvimento das tecnologias e a importância das pessoas estão a conduzir a novas formas de organização, nomeadamente através da drástica redução dos níveis de gestão intermédia.
- Conceitos como empresa flexível, outsourcing ou empresa aprendiz passaram a fazer parte do vocabulário actual dos gestores.
- Tendência para o fim do emprego tradicional com a sua substituição por novas formas de trabalho (emprego flexível, temporário e tele-emprego).

- Vão sendo adoptados conceitos como ética nos negócios e responsabilidade social das empresas e dos gestores.
- Assistimos ainda à globalização dos negócios, liderança feminina, descentralização das decisões, orientação da tecnologia para as pessoas, visão estratégica (em detrimento da visão de curto prazo).
- As organizações estão a tornar-se cada vez mais "achatadas", menos burocráticas e mais empreendedoras.
- Em muitos casos torna-se difícil a distinção clara entre gestores e não gestores, levando a um desenvolvimento de carreiras ao nível da gestão menos inteligível, menos linear, mas mais aberto à inovação.