

FUNDAMENTOS DE GESTÃO

GESTÃO E A SUA EVOLUÇÃO:

CONCEITO DE GESTÃO:

- Gestão, processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é várias pessoas que desenvolvam uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns. As pessoas que trabalham em organizações ou é gestor ou trabalha na subordinação de um gestor, pode acontecer as duas situações em simultâneo, que é o caso do gestor intermédio que depende de um gestor de nível superior. *È excluído do conceito de gestão a acção individual de quem trabalha isoladamente, como é o caso de profissões liberais.*

FUNÇÕES DA GESTÃO:

- A tarefa da gestão é **interpretar os objectivos propostos e transforma-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.

1. Planeamento:

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

Os planos devem ser definidos em termos precisos de tal modo que sirvam de guias claros para os gestores e para o pessoal da empresa.

Os planos estabelecem a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro. Há que definir quem vai actuar para que isso aconteça, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade cabe a cada uma isoladamente ou em grupo.

2. Organização:

- **Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.**

È fundamental assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

Planear e definir as funções que competem a cada elemento da organização, quais os recursos disponíveis e como se distribuem.

È necessário dirigir, “fazer com que as pessoas façam”.

3. Direcção:

- **Processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve, motivação, liderança e comunicação.**

A **motivação**, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização, com isto procura-se a aproximação ou convergência dos objectivos individuais de cada um dos elementos

humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da própria organização.

Na medida em que os gestores consigam que os seus colaboradores façam seus os objectivos da empresa, mais motivados eles se sentem para desempenhar as tarefas que lhe estão atribuídas, melhor é o seu nível de desempenho e os resultados conseguidos.

A **liderança** é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam. Pode ser posta em prática de diferentes formas – mais ou menos autocrática, mais ou menos participativa. A forma como o gestor lidera define a sua categoria.

A **comunicação** é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

“Por melhor que seja o planeamento efectuado, mais adequada a estrutura organizacional definida e mais apropriado o estilo de direcção posto em execução, na prática as coisas nunca se passam exactamente como foram planeadas. Por razões de ordem interna ou externa, dependente ou independente da actuação das pessoas, os resultados não coincidem com os objectivos prosseguidos.

Há que verificar os desvios e analisar as razões que estiveram na sua origem, “controlar””.

4. **Controlo:**

- Processo de comparação do actual desempenho da organização com *Standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas.

A prática da função controlo deve conduzir à determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidas e evitados no futuro. *“Essas acções muitas vezes têm carácter pedagógico, as pessoas necessitem de formação para conseguir fazer melhor”.*

“As quatro funções de gestão não devem ser vistas isoladamente, uma vez que entre elas se verifica a existência de uma total interdependência. Não se planeia no vazio mas tendo em conta, a organização existente e os desvios detectados no passado recente com as consequentes necessidades de correcção. Não se define uma estrutura para uma organização sem se ter em conta o planeamento e os objectivos a atingir”.

NIVEIS DE GESTÃO:

- Gestores são todos aqueles que numa organização conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Existem três níveis de gestão: Institucional, intermédia e operacional.

1. **Nível institucional:**

- A gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (implicações no médio e longo prazo) e pela formalização de políticas gerais, dizem respeito a toda a empresa. Corresponde aos membros de conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

2. Nível intermédio:

- Predomina uma componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função de respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, directores de área, directores funcionais, etc.

3. Nível operacional:

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

“Gerir implica, acima de tudo, decidir. Desde logo, decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia de relevância, quais os caminhos a seguir para os atingir, que estratégias e táticas aplicar, como organizar os recursos humanos e materiais disponíveis, como dirigir os subordinados e como analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeado”.

GESTOR: TAREFAS E APTIDÕES

Avaliação:

- A actuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia.

- **Eficiência** é a relação proporcional entre os *outputs* produzidos. Quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor.

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

*“O gestor para ser eficiente e eficaz deve possuir e continuamente desenvolver várias **aptidões** essenciais. Consideram-se três tipos de aptidões necessárias: aptidão **conceptual**, aptidão **técnica** e aptidão das **relações humanas**”.*

Aptidões:

- **Aptidão conceptual** é a capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplica-las em situações concretas. Engloba a capacidade de ver a organização como um todo.

- **Aptidão técnica** é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto.

- **Aptidão em relações humanas** é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Ter capacidade de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.

“O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões está relacionado com o nível de gestão em que o gestor se situa. Um gestor de topo tem de ter uma visão global dos problemas da empresa, não necessita de ter capacidades técnicas em tecnologia específica. Uma visão demasiado técnica dos problemas da empresa acaba por ser negativa num gestor de topo, “normalmente um óptimo técnico falha quando promovido a gestor”.

EVOLUÇÃO DA GESTÃO

PRINCIPAIS ABORDAGENS:

As escolas de pensamento em termos de gestão que passaremos a referir, podem ser agrupadas em três grandes categorias: perspectiva estrutural, perspectiva humana e perspectiva integrativa.

- **Perspectiva estrutural** abarca as correntes de pensamento nesta matéria em que às formas de organização do trabalho e das instituições é atribuído relevo especial.

- **Perspectiva humana** abrange diversas teorias de gestão que, a partir de 1920, apresentam como traço fundamental a preocupação com as pessoas que integram as organizações.

- **Perspectiva integrativa** engloba diversas teorias cuja abordagem, verificada a partir de 1960, traduz a preocupação de equilíbrio entre as tarefas (a estrutura) e as pessoas.

*** **

PERSPECTIVA ESTRUTURAL

*“A perspectiva estrutural engloba as **teorias da gestão científica**, a **escola clássica**, a **teoria da burocracia** e a **teoria da decisão**.”*

GESTÃO CIENTÍFICA:

- Deve-se a Frederick W. **Taylor** a apresentação do primeiro livro que, de forma científica, aborda os princípios e a prática da gestão. O livro pretende, pela aplicação do método científico, fornecer uma base de análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial.

A filosofia da gestão de Taylor pode resumir-se nas seguintes ideias:

- Aplicação do método científico para encontrar a *“única melhor forma”* de realizar o trabalho.
- Selecção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa.
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas.
- Interação amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

*“Os trabalhos de **Taylor** foram orientados fundamentalmente para melhorar a produtividade.”*

Princípios da Gestão Científica:

*“**Taylor** pretendia definir **princípios** científicos para a gestão das empresas. Tinha por objectivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modificam-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não*

discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer. O gestor planeia e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas”.

1. Principio do planeamento
2. Principio da preparação dos trabalhadores
3. Principio do controlo
4. Principio da separação concepção e execução

ESCOLA CLÁSSICA:

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO:

- Henry Fayol, é o fundador da escola clássica da gestão, investigou o comportamento dos gestores e foi o primeiro a sistematizá-lo. Escreveu o livro “ **Teoria Geral da Administração** – *Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Económico e pela busca da máxima eficiência* “.

- **Fayol** desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global, sendo os seus princípios destinados à organização como um todo.

*“Para se avaliar a contribuição de **Fayol** para o avanço da gestão, basta dizer que ainda hoje as suas funções de administração (planejar, **organizar, comandar, coordenar e controlar**) são, de modo geral tidas em conta pelos gestores do nosso tempo bem como pelos estudiosos da gestão”.*

Fayol dividiu as operações empresariais em seis actividades fundamentais:

- Comercial, técnica, segurança, contabilidade, financeira e **administração**.

A **administração** engloba as funções (planeamento, organização, comando, coordenação e controlo), estas funções constituem o processo administrativo e estão associadas ao trabalho de um gestor.

Fayol sugere **14 princípios gerais de gestão** (administração):

- 1- **Divisão do trabalho:** pessoas especializadas, maior a experiência do seu trabalho, aumento de produtividade.
- 2- **Autoridade:** o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer; autoridade e responsabilidade devem estar ligadas.
- 3- **Disciplina:** necessidades de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários, a par do esquema de incentivos, podem ser necessárias penalidades.
- 4- **Unidade de comando:** cada trabalhador deve receber ordens de uma só pessoa, evitando contra-ordens.
- 5- **Unidade de direcção:** a empresa deve ser orientada para um objectivo comum, numa só direcção bem definida.
- 6- **Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo:** os interesses de uma pessoa não devem nunca ter preferência em relação ao interesse da organização como um todo.
- 7- **Remuneração:** a compensação pelo trabalho realizado deve ser justa quer para quem recebe, o trabalhador, como para quem paga, o empregador.

- 8- **Centralização:** o grau de centralização da gestão depende das condições específicas da organização (dimensão da organização).
- 9- **Cadeia de comando:** vai desde a gestão de topo até aos níveis mais baixos da hierarquia, (normalmente representada por organograma de rectângulos unidos por linhas).
- 10- **Ordem:** os materiais, tal como as pessoas devem estar nos lugares certos, nas horas certas.
- 11- **Equidade:** os empregados devem ser tratados com igualdade.
- 12- **Estabilidade de emprego:** devem ser retidos os empregados produtivos. Maior rotação do pessoal menor eficiência da empresa.
- 13- **Iniciativa:** capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
- 14- **Espírito de equipa:** o espírito de equipa contribui para a unidade da organização. Deve ser privilegiada a comunicação verbal e informal em vez de escrita e formal.

Considerações sobre a Escola Clássica:

Obsessão pelo comando: Tendo como óptica a visão da empresa a partir da função administração, Fayol focou seus estudos na unidade de comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.

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

Manipulação dos trabalhadores: Como a Administração Científica, foi tachada de tendenciosa, também a Clássica desenvolveu princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

“Teoria da Administração Científica estudava as tarefas de produção em quanto que a Teoria da Administração estudava a estrutura da organização.

*Ambas as teorias procuravam alcançar o mesmo objectivo: maior produtividade do trabalho e mais eficiência nas organizações. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. A consequência destas Teorias foi uma redução no custo dos bens manufacturados. Aquilo que fora luxo acessível apenas aos ricos, como automóveis ou aparelhos domésticos, tornou-se disponível para todos. **Mais importante, foi o facto de que a teoria tornou possível o aumento dos salários, ao mesmo tempo que reduzia o custo total dos produtos**”.*

TEORIA DA BUROCRACIA:

- A Teoria da Burocracia foi formalizada por **Max Weber** que a partir do estudo das organizações europeias durante o século XIX, descreveu uma forma ideal de organização que enfatizava **a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência**.

Constituiu um modelo ideal, no qual as organizações são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas e autoridade e responsabilidade bem definidas. Assim Max Weber cunhou a expressão burocrática para representar esse tipo ideal de organização, porém ao fazê-lo, não estava pensando se o

fenômeno burocrático era bom ou mau. Weber descreve a organização dos sistemas sociais ou burocracia, num sentido que vai além do significado negativo que por vezes tem.

Burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente como as coisas deverão ser feitas.

Autoridade na Teoria da Burocracia:

- 1- **Racional:** a aceitação da autoridade baseia-se na crença, na legalidade das leis e regulamentos.
- 2- **Tradicional:** a aceitação da autoridade baseia-se na crença de que o que explica legitimidade é a tradição e os costumes. Os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais.
- 3- **Carismática:** a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem comanda. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Características da Teoria Burocrática:

- Funções definidas pela Lei:

- A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos.

- Hierarquia da autoridade:

- As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direcção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimilados e realizados.

- Avaliação e selecção:

- A avaliação e a selecção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos base à admissão e promoção.

- Relações formais:

- O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e standardizado, de forma a cumprir com exactidão as tarefas e funções que lhe estão destinadas.

- Remuneração regular:

- O salário não é determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço.

- Separação de propriedade:

- O funcionário burocrático não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha.

- Carreira Regular:

- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular.

- Divisão de trabalho:

- O desempenho de cada cargo pressupõe uma grande especialização na execução das tarefas e trabalho.

“A divisão do trabalho permite a padronização dos procedimentos técnicos e do exercício de autoridade; e permite ao mesmo tempo um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional”.

TEORIA DA DECISÃO:

- **As decisões baseiem-se nas regras e experiência.**

- Herbert Simon e James G. March, elaboraram um modelo a partir da teoria da burocracia, a **teoria da decisão** sugere que os indivíduos geralmente tomam decisão examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis. Além disso, baseando-se nas regras da experiência de que dispõem, **escolhem as soluções que lhes parecem adequadas para o problema** (a solução que satisfaz), não é a solução ótima.

PERSPETIVA HUMANA

*“Com a perspectiva estrutural deu-se um grande passo no progresso desta área científica. Mas, se muitos problemas de gestão passaram a ter soluções mais adequadas, o facto é que pelo menos uma parte muito importante da gestão,» a insatisfação dos trabalhadores e a sua resistência às mudanças «, não teve uma resposta eficaz. Procurando respostas para estas questões, os investigadores passaram a focar a sua atenção no lado humano das organizações, respectivamente nas **relações humanas, dinâmica de grupos e teoria da liderança**”.*

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS:

Conclusões da Experiência de Hawthorne:

- O nível de produtividade depende da integração social no ambiente de trabalho
- Importância do comportamento dos empregados, “comportamento gera comportamento”.
- Recompensas e sanções sociais – “ para melhorar o desempenho “.
- Grupos informais – “ tendência dos trabalhadores para formarem grupos informais, com normas próprias “
- Relações humanas
- Importância do conteúdo da função (tarefa) – “ diversificar os conteúdos das tarefas, responsabilizando as pessoas “.
- Ênfase nos aspectos emocionais – “ estabilidade emocional é muito importante “.

“As principais críticas a essa escola é de que ela apresenta uma visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito. A concepção ingénua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada. O seu enfoque manipulativo e certamente demagogo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos”.

DIMÂMICA DE GRUPOS:

- Criada por Kurt Lewin, a conclusão a que chegaram foi, **discutir os problemas em grupo se tomam melhores decisões, a aprendizagem de novos métodos era mais rápida quando se dava a oportunidade (autonomia) para discutirem em grupo os novos métodos.**

LIDERANÇA:

- Robert **Bales** e Douglas **McGregor**:

- Bales deu ênfase à importância dos grupos e da sua liderança, que classificou em dois tipos:

- **Líder de tarefa**: desenvolve a sua actividade focando os objectivos do grupo em termos de produtividade (tarefas).

- **Líder social**: procura atingir os objectivos no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do grupo.

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

- **Teoria X** (mais pessimista): defende fundamentalmente que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício de evitar e, como tal, precisam de 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, *“facilita a delegação de poderes”*.

“Os gestores terão comportamentos diferentes em relação aos seus subordinados, nomeadamente quanto a estilos de direcção e controlo”.

PERSPETIVA INTEGRATIVA

ESCOLA SOCIOTÉCNICA:

TEORIA DOS SISTEMAS:

- A Teoria dos sistemas assenta num conjunto de princípios básicos. *“Os seres vivos têm um sistema circulatório, respiratório, digestivo, etc.”*, as **empresas têm departamento** financeiro, comercial, produção, etc., como é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas (ambiente) com os quais interage também o resultado do seu processo, os outputs (os produtos e serviços produzidos no caso das empresas). Além disso desenvolve uma procura permanente para o seu equilíbrio.

“De acordo com os defensores da aplicação do conceito de sistema aberto às organizações, estas, para sobreviverem, têm de se adaptar à situação, respondendo às alterações do ambiente com as apropriadas alterações ao sistema”.

TEORIA DA CONTINGENCIA:

*“ A Teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objectivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade directa entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. **Essa relação funcional é do tipo "se - então" e pode levar a um alcance eficaz dos objectivos da organização.***

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa e efeito, pois a administração é activa e não passivamente dependente na prática da administração contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas”.

A Teoria contingencial nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. **Essas pesquisas e estudos foram contingentes na medida em que procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições.** Estas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que as empresas escolheram como seu domínio de operações. Em outras palavras, essas condições são ditadas de acordo com o seu ambiente externo. **Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações.** Pesquisas foram realizadas na década de 1960 sobre a relação entre modelos de estruturas organizacionais e a eficácia em determinados tipos de indústria. Os resultados surpreenderam, pois indicava que não havia uma forma melhor ou única, e sim que **tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo.**

PAPEIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES:

- **Mintzberg**, estudou sistematicamente a actividade de vários gestores em várias organizações, tendo chegado há conclusão de que, os gestores não actuam de acordo com as funções clássicas da gestão “ Planeamento, organização, direcção e controlo”, em vez disso eles actuam como se fossem actores, desempenhando uma série de 10 diferentes papéis, agrupados em 3 grandes grupos:

Interpessoal:

1. **Figurativo** – Desempenho de funções cerimoniais e de representação da organização.
2. **Líder** – interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
3. **Relação** – estabelecer contactos, nomeadamente com exterior.

Informacional:

4. **Receptor** – *recebendo informação quer do interior ou exterior.*
5. **Disseminador** – *transmitir aos outros as informações adquiridas.*
6. **Transmissor** – *informar o exterior sobre os planos, políticas, acções e resultados.*

Decisional:

7. **Empreendedor** – *desenvolver iniciativas de mudança com base em análises das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.*
8. **Solucionador** – *efectuar acções correctivas quando existem distúrbios na organização.*
9. **Distribuidor** – *controla a afectação das pessoas, dinheiro, equipamentos e tempo, programando e aprovando as decisões.*
10. **Negociador** – *participar nas actividades de contratação e negociação.*

“Nenhuma tarefa é mais importante para a nossa sociedade do que a do gestor; é o gestor que determina se as nossas instituições sociais nos prestam um bom serviço ou se desperdiçam os nossos talentos e recursos”.

Mintzberg decidiu estudar a actividade dos gestores, para melhorar o desempenho dos gestores.

*** **

AMBIENTE ORGANIZACIONAL:**Ambiente Externo:**

Geral: Conjunto amplo de condições e factores externos que envolve e influencia todas as organizações, (*Demografia, Política, Leis, Ecologia, Sociedade, Economia, Tecnologia, etc.*)

Tarefa ou Específico: representa condições e factores externos que envolvem e influenciam mais directamente as organizações, (*Fornecedores, Clientes, Concorrentes, consumidores, Grupos*)

Ambiente Interno:

Organizacional: preocupações internas, face às quais o gestor tem um maior controlo, (*posição competitiva, flexibilidade, negócios, sindicatos*)

Individual: problemas relacionados com o bem-estar dos empregados, de forma a conseguir melhores desempenhos (resultados), (*Indivíduo, Produtividade, competências, motivação, responsabilidade e ética social*)

INTERNACIONALIZAÇÃO:

- O processo de internacionalização das empresas refere-se à forma como estas se organizam internamente ou com outras empresas para acederem a mercados externos. Iniciando-se normalmente pela via das exportações, as empresas acabam por avançar para fases mais avançadas em que trabalham com agentes comerciais locais, licenciam tecnologia ou avançam para investimentos directos no exterior, sozinhas ou através de alianças estratégicas.

Razões para a Internacionalização:

- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança.
- Maior retorno do investimento.
- Aumento da quota de mercado.
- Evitar a tributação.

Fases de internacionalização:

- **Empresa internacional** – as filiais suportam a casa mãe, por conseguirem vendas adicionais ou via fornecimentos. A empresa considera-se essencialmente doméstica, sendo os produtos desenvolvidos pelo mercado interno.
- **Empresa multinacional** – a vertente internacional deixa de ser considerada marginal. Reconhecem-se as diferenças entre mercados e adaptam-se os produtos e mesmo as estratégias de acordo com as condições locais. Dá-se liberdade de acção à gestão local.
- **Empresa global** – o mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global.
- **Empresa transnacional** – necessidade de uma eficiência global com capacidade de resposta a necessidades locais. É necessário que as filiais tenham capacidade de resposta às necessidades dos mercados respectivos. Os recursos estão dispersos nas são especializados, procurando-se obter eficiência e flexibilidade.

“O tamanho da empresa tem um impacto directo nos seus investimentos, por isso, as que possuem uma produtividade maior, conseguem realizar investimentos externos e expandir seu mercado e sector produtivo, adequando-se sempre aos hábitos de consumo e diferentes normas culturais.

As empresas de médio porte, média produtividade, alcançam a expansão da produção apenas através da exportação, sendo que a sua estrutura não permite organizar investimentos maiores”.

Forças Ambientais:

- Ambiente político e legal
- Ambiente económico
- Ambiente cultural

*** **

RESPONSABILIDADE SOCIAL:

“Cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos para com a sociedade em geral”

- **Visão clássica** – As empresas não têm que assumir qualquer responsabilidade social, mas apenas fazer tantos lucros quanto possível (**Maximização dos lucros**), os gestores são uma espécie de empregados dos accionistas, por conseguinte é só para com eles que têm obrigações (**gestores ao serviço exclusivo dos Accionistas**).

- **Visão contemporânea ou Socioeconómica** – As empresas como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo.

Keith Davis – “a longo prazo, quem não usa o poder de forma que a sociedade considere responsável está condenado a perde-lo”:

- 1ª Prioridade das empresas: sobrevivência
- 2ª Prioridade das empresas: lucro
- Proteger e melhorar o bem-estar da sociedade
- Empresas são influentes na sociedade, devem manter o seu bem-estar

Áreas de actuação da Responsabilidade Social:

- **Consumidores:** segurança, qualidade, Design, preço produtos, publicidade;
- **Empregados:** segurança no trabalho, pagamento justo, não discriminação, formação, suporte social.
- **Ambiente:** preservação da natureza, higiene e segurança no trabalho, reciclagem.
- **Sociedade:** função económica, respostas às exigências sociais, apoio de objectivos da sociedade.

EFE11 Um pickle quente demais

"Em Outubro de 1999, Veronica Martin, e o seu marido, Darrin, foram comer a um dos restaurantes MCDONALD'S da sua cidade, Knoxville (Tennessee). Enquanto degustava um dos seus hamburgers, um 'pickle' caiu no queixo de Veronica. Segundo o casal, o 'pickle' provocou-lhe 'uma queimadura de segundo grau'. Os Martin processaram o detentor local da franchise MCDONALD'S. O tribunal deu-lhes razão. O representante local da MCDONALD'S aceitou pagar uma indemnização a Veronica.

Segundo o jornal Knoxville News-Sentinel, o montante da indemnização não foi divulgado, porque um dos pontos do acordo entre Veronica e o representante da MCDONALD'S era a confidencialidade. No entanto, no processo interposto pelos Martin, eram exigidas duas quantias: Veronica queria 110 mil dólares (25 mil contos) porque o 'pickle' a havia 'desfigurado'; Darrin pedia 15 mil dólares (3200 contos) porque, enquanto Veronica estava a ser tratada, ficou privado 'dos serviços e da companhia da esposa' (o News-Sentinel não explica que tipo de serviços).

O representante local da MCDONALD'S fez questão de salientar que o pagamento de uma indemnização não significava uma admissão de culpa; o seu advogado, Raymond Lackey, afirma que 'o produto em causa (o 'pickle') estava em óptimas condições para o propósito para o qual foi vendido'. A argumentação do casal Martin era o contrário: que o 'pickle' tinha 'defeitos de fabrico' e constituía um 'perigo para o consumidor'.

Para um português, este processo pode parecer algo

bizarro, mas na ordem jurídica norte-americana ele é perfeitamente comum. E as suas consequências podem reflectir-se mesmo em Portugal. Foi por causa de um processo semelhante que, a partir de 1994, a MCDONALD'S passou a imprimir o aviso 'cuidado: bebida quente' nos seus copos de café.

O conceito de que o café é, normalmente, uma bebida quente não parece muito difícil de compreender. No entanto, uma cliente americana da MCDONALD'S processou a companhia porque sofreu queimaduras ao derramar um copo de café muito quente no colo. Um tribunal deu-lhe razão (...).

Fonte: Público, 17 de abril de 2001.

Sugestões para discussão:

- Do ponto de vista da responsabilidade social, como avalia o comportamento da empresa?
- Parece-lhe razoável a decisão judicial favorável à família Martin?
- Do seu ponto de vista, qual a probabilidade de estas ocorrências virem a ser comuns em Portugal? Justifique.
- Admitindo que a jurisprudência portuguesa envereda pela mesma linha decisória, que consequências poderão advir para as empresas portuguesas?

Estudo de Caso:

- Responsabilidade Social "Um pickle quente de mais"

1 - O comportamento da empresa Macdonald's, ao nível da responsabilidade social, foi no meu ponto de vista um **bom** comportamento.

O comportamento da empresa foi correcto, quando não assumiu a culpa pelo facto de nas suas instalações com um produto que é servido quente "porque é cozinhado", provocou uma queimadura a um cliente, no meu entender a responsável pelo sucedido foi da própria cliente da empresa, que não teve o devido cuidado na "utilização" do bem adquirido.

A empresa ao tomar a atitude de se desresponsabilizar mesmo tendo chegado a um acordo em indemnizar a cliente demonstrou que se preocupa com as pessoas e portanto subentende-se que para a empresa as relações humanas são importantes, o que me parece muito bem, também a empresa não quis levar o caso avante para que o escândalo fosse menor, (não sei se nos Estados Unidos pode recorrer de uma sentença judicial).

2 - A decisão judicial, no meu entender não me parece nada razoável, isto porque como já disse, estou de acordo com a empresa, quando diz que paga a indemnização mas não assume a culpa, a cliente devia saber que normalmente a comida é feita quente e por isso deveria ter o devido cuidado quando está a alimentar-se.

3 - A probabilidade de estas ocorrências virem a acontecer em Portugal, empresas terem que indemnizar os clientes por danos causados, no meu entender são muito remotas, isto porque já têm acontecido situações mais graves e pelo que sei foram poucas as situações em que as vítimas foram indemnizadas.

Isto deve-se ao facto de em Portugal as empresas ainda não estarem muito vocacionadas para lidar com a questão humana “ a questão emocional não tem o peso que deveria ter “, as empresas portuguesas olham muito para dentro de si mesmas esquecendo-se do mundo que os rodeia, as pessoas de quem dependem.

O sistema judicial Português não ajuda em nada para que, a situação se altere.

Se estas ocorrências fossem mais comuns poderia ser que as mentalidades mudassem e talvez todos ficassemos a ganhar com isso.

4 - Se a jurisprudência portuguesa enveredar pela mesma linha decisória, no meu entender as consequências que as empresas iriam sofrer seriam:

- Financeiramente seria algo penoso, mas as empresas teriam de se adaptar à nova realidade e assim fazer um esforço para que situações idênticas não acontecessem, como por exemplo, teriam de ter mais cuidados com os produtos ou os serviços que colocam no mercado.

- Teriam de mudar a mentalidade, teriam de pensar mais no cliente “ na questão humana “, servindo-o melhor com produtos de melhor qualidade.

Com isto as empresas portuguesas no meu entender ficariam com uma melhor imagem, e assim melhor posicionadas e mais competitivas no mercado que é cada vez mais global.

*** **

ÉTICA:

“A ética é a ciência da moralidade (estudo dos juízos de apreciação, referente à conduta humana, susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal). A ética pressupõe a aplicabilidade de princípios. Significa preocupar-se com a conduta. O indivíduo ético preocupa-se com o que ele é e faz”.

A moral, é o “conjunto de regras de conduta considerada como válidas quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupos ou pessoas determinadas”.

Ser ético e ser moral no trabalho e nas organizações, é ter uma atitude correcta e responsável, isenta de “mácula” perante os outros, o trabalho e perante as organizações, nunca se desviando dos princípios éticos estabelecidos pela organização e dos princípios morais que regem a sociedade (orientados para o bem social), estes muito mais abrangentes e globais. Ser ético é ter equilíbrio, coerência, responsabilidade moral (social) **saber distinguir o bem do mal (o certo do errado)**. A ética e a moral devem estar sempre relacionadas “se a conduta é boa para um grupo “Organização”, mas não o é, em geral, para terceiros, não existirá finalidade Ética”.

Comportamentos:

- Alguns comportamentos éticos:

- Zelo, honestidade, sigilo, competência, responsabilidade, equilíbrio, coerência, interesse, comprometimento, confiança, humildade, preocupação social, etc.

- Alguns comportamentos não éticos:

- Desfalques, pirataria, falsificações, assédio sexual, adulteração de pesos e medidas, espionagem, sonegação, omissão, tráfico de influências, desvio de verbas, furtos, doações para campanhas eleitorais, enriquecimento ilícito da administração, criação de falsas expectativas nos colaboradores, etc.

Numa organização, um comportamento (acto) ético ou não ético pode ser avaliado em função de um **código de conduta** ética elaborado especificamente para essa organização, caso esse código

interno não exista, então existem leis que regulam e determinam o que é ético e o que não é numa organização, como é o caso do Código do Trabalho.

“Ao impor a si mesmo certas obrigações, certas normas, o homem que obedece a tais leis encontra também as condições de sua liberdade. E é ao obedecer às leis que a si mesmo propôs, que o homem encontra a possibilidade de sua autonomia, de sua liberdade”

“Negócio é negócio, ética é ética”

O argumento utilizado de que a empresa necessitasse de contornar princípios éticos em prol do negócio, seria compreensível se o objectivo das empresas fosse maximizar o lucro a curto prazo. Até aqui estou de acordo *“deve-se ser ambicioso e ter sucesso”*. No entanto o que a teoria diz é que o objectivo das empresas é maximizar o lucro, a longo prazo. Ora este prolongamento no tempo, como se compreende, faz toda a diferença, quando falamos em ética na gestão ou ética empresarial. Se, para as empresas, obter lucro de curto prazo de forma ética é uma questão de escolha, numa perspectiva de longo prazo é uma questão de sobrevivência.

Posto isto, o negócio deve ser olhado numa perspectiva duradoura, de longo prazo, e para que o negócio seja consistente e se prolongue no tempo é necessário que se tenha um cuidado especial com a questão ética dentro da organização, devendo-se criar instrumentos que orientem os comportamentos dos gestores e colaboradores num sentido ético **“código de ética”**. Esses instrumentos têm por objectivo estabelecer o que se espera uns dos outros.

Certamente, a prática da ética torna o ambiente de trabalho mais respeitável, e poderá levar à excelência dos produtos ou serviços prestados nas relações de negócios das organizações, *“falhas éticas junto de colaboradores geram descontentamento e saídas dos melhores talentos à primeira oportunidade”* - *“falhas éticas junto de clientes originam perda de clientes”*.

“A sociedade não suporta mais os “jeitinhos”, a corrupção, a malícia, o erro, entre outros factores”.

*** **

POLITICAS FUNCIONAIS:

GESTÃO FINANCEIRA:

“Processo de obtenção de recursos financeiros (próprios ou alheios) que possibilitem à empresa atingir e manter o nível de actividade desejada”.

Papel do gestor financeiro:

- Regular (**curto, médio e longo prazo**) o acesso da empresa aos recursos financeiros essenciais à sua actividade de forma a optimizar o custo em que a empresa irá incorrer pela utilização desses recursos.

Curto prazo – gestão de tesouraria.

Médio e longo prazo – definição e implementação da estratégia financeira.

Objectivos da gestão financeira:

- Estabilidade:

- Não afectação do ciclo produtivo por falta de *inputs*.

- Assegurar a capacidade de desenvolvimento da empresa concretizada no seu esforço de investimento.

- Rendibilidade:

- Minimização de custos

- Maximização dos proveitos

Meio envolvente da gestão financeira:

- Sócios da empresa, Bancos, todos os agentes financeiros e de capitais.

Estratégia financeira:

1. **Análise de mercado** – Estudo das fontes de financiamento.
2. **Planeamento de actividade** – Objectivos da empresa; Estratégia financeira; Plano financeiro.
3. **Controle** - Implementação e controle.

MARKETING:

“Conjunto de actividades dirigidas à satisfação de desejos ou necessidades de pessoas, grupos sociais ou organizações através de um processo em que a empresa troca no mercado os seus produtos com essas entidades.

Análise, planeamento, implementação e controlo de programas que visem obter e conservar mudanças desejadas em mercados previamente definidos com a finalidade de obter os objectivos da empresa”.

Análise SWOT

- Analisar no ambiente, “**Forças**” – “**Fraquezas**” – “**Oportunidades**” – “**Ameaças**”

Papel do gestor de Marketing:

- Regular o nível, calendário e tipo de procura com a finalidade de contribuir para o alcance dos objectivos por parte da empresa.

Objectivos do Marketing:

- Contribuir para os objectivos de estabilidade e rendibilidade.
- Adaptar-se ao mercado e actuar sobre ele.

Meio envolvente do Marketing:

- **Envolvente transaccional** – Fornecedores, concorrentes, intermediários.
- **Envolvente contextual** – Características demográficas e sociológicas, caracterização económica, leis.

Estratégia Marketing:

1. **Análise de mercado** – Oportunidades de mercado
2. **Planeamento de actividades** - Objectivos da empresa; Estratégia marketing; Plano marketing.
3. **Controle** – Implementação e controle.

GESTÃO DA PRODUÇÃO E DAS OPERAÇÕES:

“Processo de gestão dos recursos materiais indispensáveis ao processo interno de transformação (processo produtivo).

Dois grupos de inputs físicos:

- *Materiais consumíveis no processo de transformação (matérias primas).*
- *Materiais de utilização permanente (edifícios, equipamentos, materiais de transporte, equipamento social e administrativo)*

Papel do gestor de produção:

- Formular e implementar a estratégia de aquisição de recursos materiais e equipamentos com a finalidade de dar resposta cabal às necessidades do processo produtivo.

Objectivos da gestão da produção e das operações:

- **Optimizar**, em termos económicos – a satisfação das necessidades de inputs da empresa – e o nível de incerteza derivado da necessidade de inputs.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:

“Conjunto de políticas e práticas, em relação às pessoas, necessárias para levar a cabo a actividade de gestão e para incrementar a contribuição produtiva dos colaboradores”.

Papel do gestor de recursos humanos:

- Regular a interacção com o exterior.
- Coordenar e dinamizar a organização ao nível interno.

“A GRH é essencialmente uma função de assessoria, cujas actividades fundamentais são o planeamento, a prestação de serviços especializados, a assessoria e o aconselhamento”.

Actividades:

- Recrutamento e selecção, transferência, promoções, despedimentos e reformas.
- Formação profissional
- Gestão de remunerações
- Gestão de conflitos
- Higiene e segurança no trabalho
- Planeamento de recursos humanos
- Relações laborais.

Objectivos da gestão de recursos humanos:

- **Promover** o sistema sócio-técnico com as pessoas mais capazes profissionalmente e mais ajustadas psicologicamente às necessidades desses sistemas.
- **Motivar** as pessoas para que colaborem de forma eficiente e eficaz na prossecução dos objectivos da empresa.

Estratégia GRH:

- Objectivos – Levantamento da situação actual da empresa e do seu mercado – planeamento das necessidades de RH – implementação – controle.

*** **

PLANEAMENTO:

O **planeamento** consiste, na determinação antecipada do que deve ser feitos, como deve ser feito e quando. Compreende a definição de objectivos e das vias de actuação para os atingir, implica recolha e tratamento da informação sobre o ambiente e a organização.

- **Missão:**

- Define o que a organização pretende atingir, sendo ponto de partida para definição de outros objectivos.

- **Declaração:** Breve, simples, flexível, distintiva.

- **Conteúdos:**

- Tipo de produtos/serviços
- Mercado a que se dirige
- Filosofia de actuação
- Visão de si própria
- Imagem pública a transmitir

- **Objectivos:**

Resultado são o resultado desejado numa actividade, são as metas e os alvos que se pretende atingir.

- Características:

- **Hierarquia:** há objectivos mais importantes que outros.
- **Consistência:** Deve haver harmonia entre eles
- **Mensurabilidade:** Quantificar e valorar:
- **Calendarização:** reportar os objectivos ao tempo.
- **Desafios atingíveis:** devem ser realistas, de forma a serem atingíveis.

- **Planos:**

- Documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos.

- Permitem saber:

- Quais as actividades a desenvolver para a realização dos objectivos.
- Quando devem ser executadas.
- Quem é o responsável por fazer o quê?
- Onde devem ter lugar as actividades?
- Quando deve a acção estar concluída?

Níveis de Planeamento:

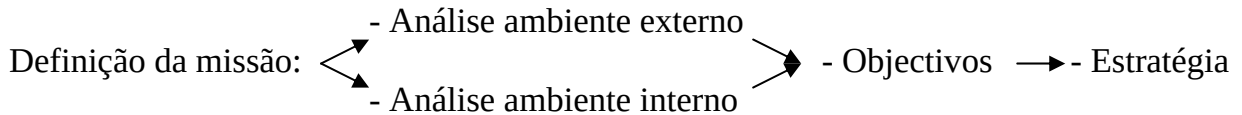
- **Estratégico:** Institucional; Organização global; genérico/sintético; longo prazo; incerteza elevada.

- **Intermédio:** Tático; área específica; detalhado; médio prazo; incerteza media.

- **Operacional:** Operacional; tarefa operacional; pormenorizada/analítica; curto prazo; incerteza reduzida.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO:

O **planeamento estratégico**, envolvendo de uma forma global toda a organização, reveste-se de particular importância. O planeamento estratégico, **visa antecipar o futuro** da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização, permite estabelecer um rumo a ser seguido pela organização, com o objectivo de obter uma optimização na relação entre a empresa e o seu ambiente.

- ETAPAS:**Análise SWOT**

- Analisar no ambiente, “**Forças**” – “**Fraquezas**” – “**Oportunidades**” – “**Ameaças**”

Análise interna: (forças e fraquezas)

- Reputação da empresa, qualidade do produto/serviço, eficácia do preço, boa comunicação, inovação tecnológica, estabilidade financeira, instalações, força do trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento de clientes, etc.

Análise externa: (oportunidades e ameaças)

- Factores demográficos, económicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc.

Ciclo de vida do produto:

- **Fase da introdução:** volume de vendas baixo, baixos lucros;
- **Fase de crescimento:** consolidações do produto, as vendas crescem;
- **Fase de maturação:** as vendas atingiram o pico;
- **Fase de declínio:** as vendas diminuem, o produto desaparece, é substituído por outro.

MATRIZ BCG:

- Os negócios são avaliados em termos de:
 - Quota relativa de mercado
 - Taxa de crescimento de negócio

MODELO PORTER:

- Aponta cinco forças competitivas:
 - Rivalidade entre empresas concorrentes
 - Ameaça de novas entradas
 - Poder negocial dos fornecedores
 - Poder negocial dos clientes
 - Ameaça de aparecimento de novos serviços/produtos

“As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis que a enformam. O posicionamento do negócio, ou seja a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência, em termos de qualidade e preço, nomeadamente, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação”.

TOMADA DE DECISÃO:

“É o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as acções a serem realizadas. A decisão é mais do que a escolha entre alternativas, sendo necessário prever os efeitos da escolha no presente e no futuro”.

Processos de tomada de decisão:

- Identificação do problema: *identificar as causas e as circunstâncias*
- Criar alternativas: *listar várias soluções*
- Escolher a melhor alternativa: *fazer uma avaliação de cada alternativa*
- Implementar a melhor alternativa: *estabelecer regras de modo de implementação*

Perspectivas da tomada de decisão:

- Racional
- Racionalidade limitada
- Intuição

“Embora se possa pensar que as decisões sejam tomadas de forma racional, na prática não é isso que acontece. Geralmente, mesmo dentro das empresas, as decisões são tomadas com base em intuições e experiências anteriores, sem utilizar de métodos ou técnicas racionais”.

Tomada de decisão em grupo:

“É natural e vantajoso que as decisões sejam tomadas ou pelo menos preparadas, com a intervenção do maior número de pessoas que irão estar envolvidas na sua implementação”.

Vantagens:

- Maior precisão nas deliberações
- Transmissão e partilha de informação
- Aumento de motivação, das pessoas envolvidas
- Maior e melhor coordenação e controlo das acções

Desvantagens:

- O tempo gasto é elevado trás custos altos
- Indecisão prolongada não decide em tempo útil
- As responsabilidades distribuem-se, não reconhece o responsável

Estudo de Caso:

TOMADA DE DECISÃO**Introdução:**

Por achar o assunto “Tomada de decisão” muito importante para a gestão nas organizações e por ter lido um artigo que falava sobre o tema. Esse artigo referia que as empresas na Europa perdem milhões de euros todos os anos. “O estudo revelou que a falta de sistemas de tomada de decisões nas organizações europeias está a custar milhões de euros ao ano em perdas de produtividade e a dificultar a competitividade. Conforme o inquérito, o empregado europeu médio perde em média 67 minutos diariamente a buscar informação da empresa, o que equivale a aproximadamente 15,9% do seu tempo de trabalho diário.”

Os gestores têm de tomar decisões todos os dias, devem ter sempre presente que uma gestão bem sucedida envolve o enredar de funções do planeamento, organização, liderança e controle para alcançar os objectivos organizacionais. Nestas decisões e processos fundamentais de tomada de decisão deve estar sempre presente o assuntos de responsabilidade ética e social.

Respostas:

1. Neste estudo de caso a tomada de decisão é descrita como uma série de 6 etapas, (Identificação do problema, geração de alternativas, avaliação das alternativas, escolha da melhor alternativa, implementação da decisão e avaliação da decisão), eu concordo com estas etapas mas poderiam ser acrescentadas mais, para mim as etapas poderiam ser com a sequência e descrição seguinte:

<i>Etapas do estudo</i>	<i>Etapas alternativas</i>
1. identificação do problema	1. Definir e diagnosticar o problema;
	2. Estabelecer metas;
2. geração de alternativas	3. Procurar soluções alternativas;
3. avaliação das alternativas	4. Comparar e avaliar soluções alternativas;
4. escolha da melhor alternativa	5. Escolher a melhor alternativa;
5. implementação da decisão	6. Implementar a solução escolhida;
6. avaliação da decisão	7. Avaliação da escolha;
	8. Seguir e controlar a execução;

2. Estabelecer metas;

- Depois de terem sido definidos os problemas, devem ser estabelecidas metas específicas para os eliminarem.

Em condições de incerteza, o estabelecimento de metas precisas pode ser extremamente difícil, tornando a decisão mais demorada.

7. Seguir e controlar a execução;

A solução escolhida não irá atingir automaticamente a meta (fim) desejada. Se a implementação não está a produzir resultados satisfatórios, serão necessárias acções correctivas. O processo de seguimento e controlo pode indicar uma necessidade de redefinir o problema ou de rever a meta original.

2. As decisões podem ser tomadas por um grupo ou por um só indivíduo, dependendo da complexidade do problema presente.

a) Se a decisão a tomar for de rotina, o problema está bem definido e conhecido, facilmente o gestor sozinho encontra soluções baseadas em regras estabelecidas ou procedimentos standard.

Exemplo: “Numa empresa, uma máquina que produz uma certa mercadoria avariou, é necessário comprar uma peça e chamar um técnico para a substituir, nessa máquina trabalham 2 colaboradores, por cada hora que a máquina esteja parada a empresa tem um grande prejuízo.” Nesta situação o gestor tem que individualmente e rapidamente tomar a decisão de arranjar a máquina sob pena de a empresa ter um grande prejuízo.

b) Se a decisão a tomar for inovadora, o problema não é comum nem objectivo, neste caso as soluções envolvem um conjunto de indivíduos, podendo estes ser técnicos de diversas áreas, quanto mais inovadora e ambígua for a decisão a tomar mais difícil se torna essa decisão

Exemplo: “No laboratório de uma empresa têxtil descobriram uma goma que depois de aplicada a um determinado tecido, este ficava impermeável, resistia ao fogo e ficava térmico. Com esta descoberta a empresa que vinha a atravessar alguma crise, fica com as portas abertas para o progresso, e ao mesmo tempo com um problema para resolver, ainda havia um caminho a percorrer, tinha que se estudar bem a viabilidade de investimento na produção da goma aplicada no tecido em quantidades industriais, isto iria revolucionar de certo modo a actividade da empresa.” Nesta situação a decisão a tomar para ser a melhor, teria de ter a colaboração de vários indivíduos, de diferentes

áreas (gestão, financeira, recursos humanos, comercial, laboratorial e produção), todos iriam contribuir para uma melhor definição do problema.

c) As diferenças entre as duas situações são:

- Uma é uma situação rotineira que carece de uma decisão imediata e a outra é uma situação subjectiva, ambígua de difícil resolução necessita de uma reflexão aprofundada para que o risco seja o menor possível.

3. «Propensão para o risco» Significa que uma tomada de decisão está sempre sujeita a um risco “tomadas de decisão têm tendência para o risco”, isto dependendo do tipo de decisão, o risco aumenta consoante aumenta a incerteza da tomada de decisão.

Os gestores podem melhorar a propensão para o risco, usando critérios que diminuam a incerteza nas tomadas de decisão, para isso é necessário que os gestores estejam completamente informados acerca do problema, o problema e as soluções alternativas têm de ser conhecidas e bem definidas, para que os resultados esperados sejam previstos e assim a certeza seja maior.

ORGANIZAÇÃO:

- *Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.*

Estruturas Organizacionais:

“Para optar pela melhor estrutura deve-se ter em conta, com a **idade, dimensão e estratégia** da empresa”.

- Tipologia de Mintzberg:

- Simples
- Mecânica
- Profissional
- Divisional

- Estrutura simples (informal)
- Estrutura funcional
- Estrutura divisional
- Estrutura por áreas de negocio
- Estrutura matricial ou projecto
- Estrutura em rede

LIDERANÇA e MOTIVAÇÃO:

“A **Liderança** e a **Motivação** são dois aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações.

Hoje em dia temos nas empresas bons gestores e por vezes maus líderes. Uma Liderança eficaz condiciona e é determinante para Motivar. Todavia, liderar eficazmente é complexo. Não se nasce propriamente líder, ainda que a predisposição genética condicione e seja determinante. Um bom líder aprende continuamente ao longo da sua vida e adapta-se às circunstâncias”.

A liderança - Processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de **motivar** e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma para obtenção dos objectivos do grupo ou da organização.

*“A **liderança** é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam. Pode ser posta em prática de diferentes formas – mais ou menos autocrática, mais ou menos participativa. A forma como o gestor lidera define a sua categoria”.*

A motivação, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização, com isto procura-se a aproximação ou convergência dos objectivos individuais de cada um dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da própria organização.

Na medida em que os gestores consigam que os seus colaboradores façam seus os objectivos da empresa, mais motivados eles se sentem para desempenhar as tarefas que lhe estão atribuídas, melhor é o seu nível de desempenho e os resultados conseguidos.

MOTIVAÇÃO:

Teorias:

- Teorias de conteúdos:
 - Dedicam-se a perceber o que motiva as pessoas
- Teoria de processo:
 - Tentam explicar e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado sustentado e detido.
- **Teoria das necessidades de Maslow:**
 - “A motivação das pessoas está ligada à satisfação das suas necessidades, desde as primárias até à realização pessoal”.*
 - Necessidades fisiológicas
 - Segurança
 - Sociais “convívio”
 - Estima “amor”
 - Auto-realização

Estratégias para aumentar a motivação:

- Enriquecimento do cargo:
 - Mais responsabilidades
 - Variedade de tarefas
- Relação salário com desempenho
- Participação na tomada de decisões
- Plano participação no capital da empresa
- Horário flexível
- Trabalho repartido

LIDERANÇA:

Tipos de liderança:

- **Autocrática:** “autoritária” o líder é focado só nas tarefas. O líder toma decisões individuais desconsiderando a opinião dos liderados.
- **Participativo:** o líder envolve os liderados na preparação e tomada de decisões mas fica com a autoridade final, tem sempre a ultima palavra.
- **Democrático:** o líder tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja.
- **Liberal:** “laisse-faire” o líder não está envolvido no trabalho de grupo, deixa que os subordinados tomem as suas próprias decisões.

Teorias acerca de liderança

- Teoria dos traços:

- A capacidade de liderança está associada aos traços inatos dos indivíduos:
 - Vontade – Motivação – Integridade – Autoconfiança – Inteligência – Conhecimento
- **Líderes carismáticos** “exercem um impacto profundo nos seus seguidores”

- Escola comportamental:

- Liderança analisada segundo duas dimensões, é analisado o comportamento do líder.
 - a) - Forma como o líder define o seu papel e o dos seguidores e estrutura as tarefas e levar a cargo pelo grupo.
 - b) – Forma como o líder estabelece relações baseadas na confiança mútua, no respeito das ideias e sentimentos dos seus seguidores.

- Teorias situacionais ou contingenciais:

- Atenção especial à situação e ao contexto em que a liderança é exercida.
- Não existe um líder ideal para todas as situações, em cada contexto existem estilos de liderança mais eficazes do que outros.

- Teoria do Caminho-Meta: “Robert House”

- O líder é motivador e orientador;
- Ajuda os seguidores a alcançarem os seus próprios objectivos, assegurando a sua compatibilidade com os objectivos da empresa.
- Para os seguidores o comportamento do líder é aceitável na medida em que passa a ser uma fonte de satisfação imediata e futura:
- 4 tipos de liderança: - **Directivo – Apoiente – Participativo - Orientador**

Factores que afectam a escolha do estilo de liderança:

- Factores relacionados com o gestor:

- Convicções básicas sobre as pessoas;
- Cada gestor tem a sua própria experiência, conhecimento e competência;

- Factores relacionados com os trabalhadores;

- Sentido ético em relação ao trabalho
- Atitude em relação à autoridade

- Grau de maturidade
- Experiência e aptidões

*“ A **liderança** é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. **Liderar** não é tarefa simples. **Liderança** exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Apesar da liderança ser importante para a gestão e estreitamente relacionada a ela, liderança e gestão não são os mesmos conceitos. Gestão é o que fazemos. Liderança é quem somos "Um líder sabe o que melhor fazer; um gestor sabe apenas a maneira de o fazer melhor”.*

Um bom líder conhece profundamente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações. Reconhece também que uma equipa passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e o seu pico de produtividade. Sabe também como intervir nessas fases, actuando como mecanismo regulador e catalisador dos processos comunicacionais. Adapta-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo e sabe exercer o estilo de liderança adequada à situação ”.