



INTRODUÇÃO À GESTÃO

ACETATOS DE APOIO 2011/2012

CURSOS DE GESTÃO, CONTABILIDADE E FINANÇAS E MARKETING

EQUIPA DOCENTE: ALZIRA MARQUES; CECÍLIA GOMES; FLORINDA MATOS; HENRIQUE CARVALHO; JAIME GUERRA; MARTA COSTA; PEDRO CARREIRA; SANDRA ALVES; TÂNIA MARQUES.

Introdução à Gestão

Slide #1



5. A TOMADA DE DECISÃO

Introdução à Gestão

Slide #2

// A Tomada de decisão

Em todos os níveis da organização os gestores tomam decisões, cruciais para o desempenho e até mesmo sobrevivência da empresa.

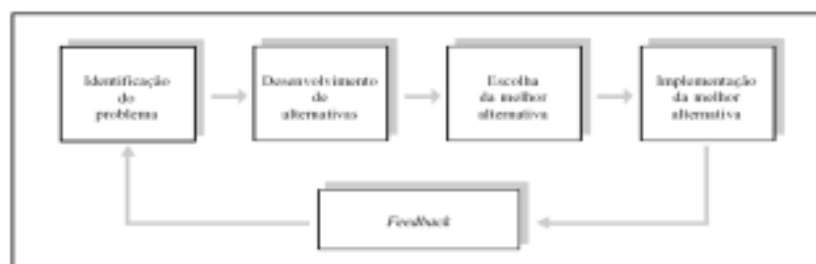
Assim:

- ✓ os gestores precisam aperfeiçoar a tomada de decisão;
- ✓ o resultado da tomada de decisão serve para medir a performance do gestor;
- ✓ a tomada de decisão está interligada com o processo de planeamento;
 - ❖ gerar e avaliar alternativas
 - ❖ implementar os planos.

// A Tomada de decisão

✓ Processo de tomada de decisão

- 1) Identificação do problema;
- 2) Desenvolvimento de alternativas;
- 3) Escolha da melhor alternativa;
- 4) Implementação da melhor alternativa.



A Tomada de decisão

✓ Processo de tomada de decisão

- 1) Identificação do problema;
 - ❖ Desvio em relação ao desempenho passado;
 - ❖ Desvio em relação ao plano;
 - ❖ Crítica externa.

A identificação do problema é uma fase importante, porque para solucioná-lo é necessário delimitar corretamente o problema.

A Tomada de decisão

✓ Processo de tomada de decisão

- 2) Desenvolvimento de alternativas; (*Brainstorming*)
 - ❖ Identificar soluções potenciais sujeitas a restrições: tempo, importância e informação disponível.
- 3) Avaliação e escolha da melhor alternativa;
 - ❖ Listagem: efeitos potenciais de cada alternativa;
 - ❖ Probabilidade de ocorrência de cada efeito potencial;
 - ❖ Comparar os efeitos esperados de cada alternativa com a sua probabilidade de ocorrência.

A Tomada de decisão

✓ Processo de tomada de decisão

4) Implementação da melhor alternativa.

- ❖ Implementar uma decisão envolve mais do que dar ordens;
- ❖ Os recursos devem alocados corretamente;
- ❖ Atribuir responsabilidades;
- ❖ Definir medidas de controlo (orçamentos, cronogramas);
- ❖ Comparar os resultados esperados com os alcançados.

A tomada de decisão é um processo contínuo .

A Tomada de decisão

Tipo de decisões

Decisões de rotina

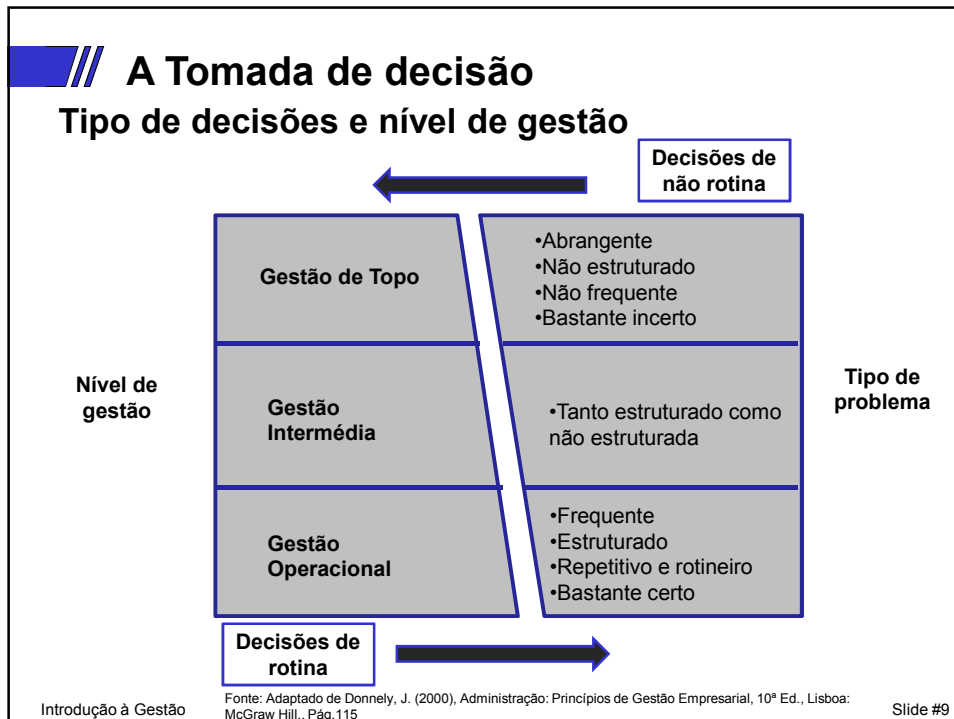
Decisões que são resposta a problemas repetitivos e rotineiros, resolvidos com base num procedimento padrão desenvolvido pelos gestores.

Procedimentos operacionais, regras, políticas.

Decisões de não rotina

Decisões relativas a problemas recentes e não estruturados ou a problemas complexos e extremamente importantes. As decisões de não rotina são objecto de especial atenção por parte da gestão de topo.

Resolução criativa do problema



A Tomada de decisão

Certeza, Risco e Incerteza

- ❖ **CERTEZA:** condição para a tomada de decisão em que os gestores têm informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão a ser consideradas.
- ❖ **RISCO:** condição para a tomada de decisão em que os gestores têm informação disponível suficiente para calcular a probabilidade de que uma determinada alternativa leve a um objectivo ou resultado esperado.
- ❖ **INCERTEZA:** condição para a tomada de decisão na qual os gestores enfrentam situações externas imprevisíveis ou não têm as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos.

Introdução à Gestão Slide #10

A Tomada de decisão

Os fatores que condicionam a tomada de decisão:

- ❖ O tempo disponível
- ❖ A natureza crítica do trabalho
- ❖ A existência ou não de regulamentos escritos
- ❖ As atitudes da empresa
- ❖ A quantidade de informação disponível
- ❖ A capacidade do gestor como decisor
- ❖ Criatividade e inovação

A Tomada de decisão

Decisão Individual

- ❖ Valores
- ❖ Personalidade
- ❖ Propensão para o risco
- ❖ Dissonância potencial

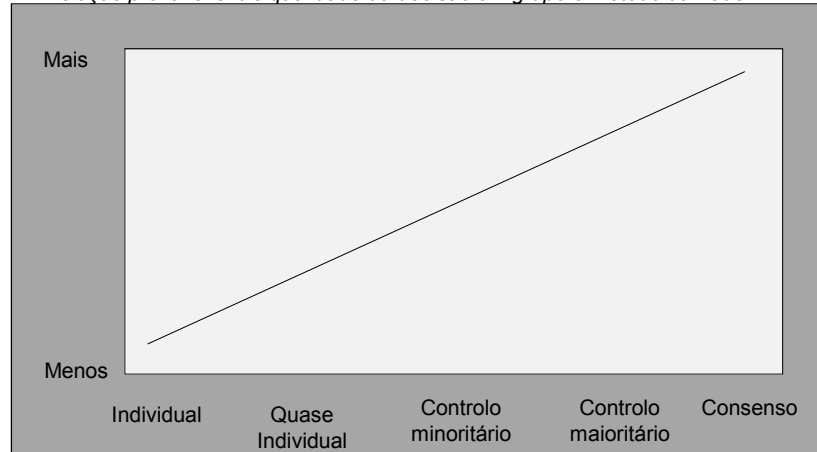
Decisão em Grupo

- ❖ Necessária devido à crescente complexidade das organizações e à grande quantidade de informação necessária para se tomar uma decisão bem fundamentada, em particular nas decisões de não rotina.

// A Tomada de decisão

Decisão Individual vs Decisão em Grupo

Relação provável entre qualidade da decisão em grupo e método utilizado



Fonte: DONNELLY, J. (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª Ed., Lisboa: McGraw Hill., Pág. 127

Introdução à Gestão

Slide #13

// A tomada de decisões em grupo

Vantagens

- Maior precisão nas deliberações
- Transmissão e partilha de informações
- Aumento da motivação
- Mais alternativas de solução
- Maior e melhor coordenação e controlo das ações subsequentes à decisão tomada

Inconvenientes

- O tempo gasto, que muitas vezes é excessivo e se traduz em custos significativos para a empresa.
- A indecisão prolongada quando não se consegue chegar em tempo oportuno a uma maioria que seja significativa e indiciadora de ausência de problemas futuros na execução.
- A tendência para a pulverização das responsabilidades, com consequências negativas para a posição de chefias.

Introdução à Gestão

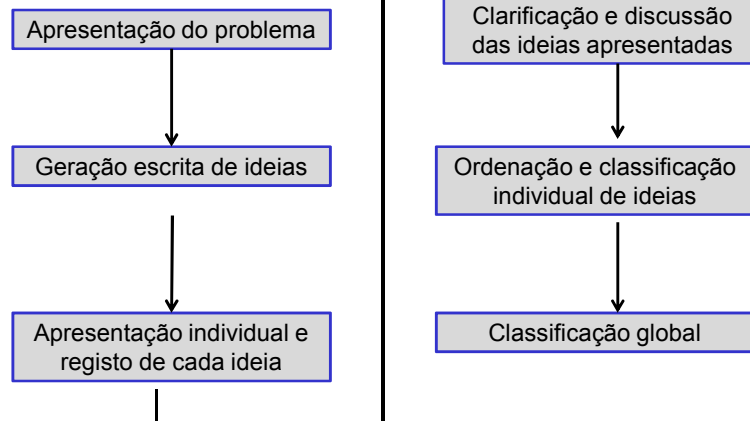
Slide #14

A tomada de decisões em grupo

- ❖ Há várias formas de envolver as pessoas na tomada de decisões em grupo e estimular a criatividade:
 - Brainstorming;
 - Grupo nominal;
 - Método Delphi;
 - Reuniões eletrónicas.
- ✓ Brainstorming é uma técnica de gerar ideias para a solução dum problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica.

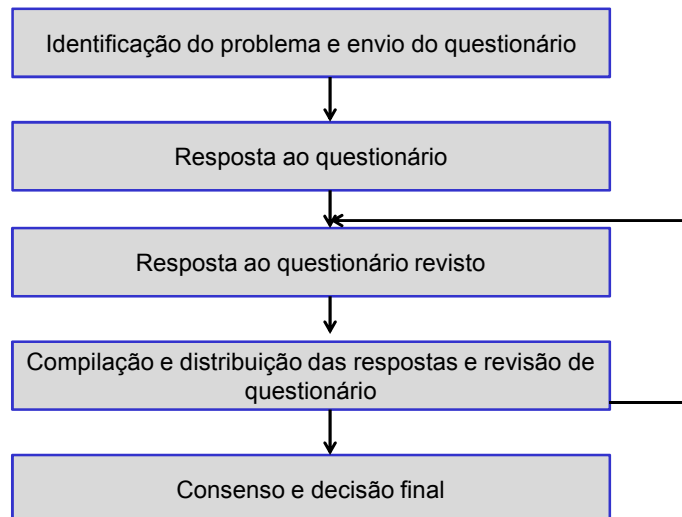
A tomada de decisões em grupo

❖ Grupo Nominal



A tomada de decisões em grupo

❖ Método *Delphi*



Introdução à Gestão

Slide #17

BIBLIOGRAFIA

- DONNELLY, J. (2000), **Administração: Princípios de Gestão Empresarial**, 10ª Ed., Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 5: Tomada de decisões
- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 4: Tomada de decisões

Introdução à Gestão

Slide #18



6. ORGANIZAÇÃO



ORGANIZAÇÃO

Organização é definida como o processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objetivos que a empresa como um todo se propõe atingir.

O processo de Organização desenvolve-se tendo em conta:

- As condicionantes do ambiente externo e interno;
- Os objetivos da organização;
- E visa:
 - determinar a estrutura organizacional que melhor se adapte;
 - definir o tipo de funções ou atividades necessárias para o efeito.

ORGANIZAR



Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Figura 5.1 – O processo da organização

Introdução à Gestão

Slide #21

ORGANIZAÇÃO

A contribuição da estrutura para a performance global da organização tem vindo a merecer um consenso inquestionável.

A eficiência e a eficácia são as dimensões básicas da performance. Elas representam:

- uma medida de alcance dos objetivos – **a eficácia** afere o nível de realização das metas propostas para a sua atividade;
- uma medida de produtividade – **a eficiência** avalia os recursos consumidos para o nível de objetivos alcançados;

A performance das organizações está hoje amplamente dependente da sua flexibilidade e da sua adaptabilidade.

Introdução à Gestão

Slide #22

ORGANIZAR

OBJETIVOS

- Descrever o processo de organização e os vários tipos de departamentalização usados na definição de estrutura organizacional de uma empresa;
- Estabelecer os conceitos de autoridade, delegação, responsabilidade, centralização e descentralização e as suas relações com as diversas estruturas organizativas, vantagens e inconvenientes e opções a tomar;
- Analisar os princípios fundamentais de organização e apresentar a diversidade de estruturas que uma organização pode assumir, bem como as suas vantagens e inconvenientes;
- Analisar de que modo o tipo de estrutura de uma organização é determinado por diversas variáveis, como a estratégia, a sua idade e dimensão, a tecnologia, o ambiente e as formas de poder e controlo existentes;
- Pôr em destaque a importância da organização informal e do interesse do seu conhecimento para os gestores.

Introdução à Gestão

Slide #23

A FORMA ESTRUTURAL - ORGANIGRAMA

A forma estrutural é o parâmetro que melhor expressa o desenho organizacional. Ela traduz-se no esquema geral que agrega e define as relações entre serviços, os canais de comunicação e a hierarquia da organização.

O organigrama representa uma espécie de fotografia da forma estrutural, num dado momento da sua existência.

A forma estrutural permite identificar os resultados da divisão do trabalho e da especialização, materializados numa dupla diferenciação interna:

- Diferenciação vertical, expressa numa cadeia de comando;
- Diferenciação horizontal, expressa numa determinada departamentalização.

Introdução à Gestão

Slide #24

ORGANIZAR

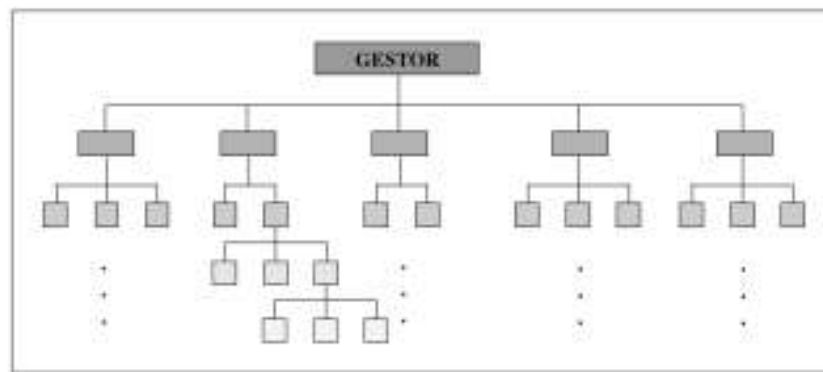


Figura 5.2 – Diferenciações horizontal e vertical

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #25

A DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

A diferenciação vertical não é independente da diferenciação horizontal: elas condicionam-se reciprocamente.

A amplitude de controlo refere-se ao número de subordinados suscetíveis de serem supervisionados, de forma eficiente, por um gestor. A amplitude de controlo determina o número de níveis hierárquicos, ou seja, a altura do organograma. Quanto menor a amplitude de controlo, maior o número de níveis intermédios de supervisão.

Subordinados caracterizados por um número amplo de competências, com tarefas complexas e pouco rotineiras, implicam um intenso trabalho de supervisão, logo uma reduzida amplitude de controlo (estrutura alta).

Tarefas simples, rotineiras e similares, adstritas a subordinados com poucas competências, permitem aumentar significativamente a amplitude de controlo (estrutura achatada).

Introdução à Gestão

Slide #26

FACTORES QUE AFECTAM A AMPLITUDE DE CONTROLO

1. **Complexidade do trabalho:** quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida é a amplitude de controlo;
2. **Similaridade de funções:** a amplitude de controlo é mais alargada se os empregados executam trabalhos similares;
3. **Contiguidade geográfica:** de modo geral, quanto mais separados trabalharem, os empregados menor a amplitude de controlo;
4. **Interdependência ou interligação das tarefas:** quanto mais interdependentes forem as tarefas, menor é a amplitude de controlo;
5. **Estabilidade ou instabilidade do ambiente:** num ambiente instável, uma amplitude de controlo estreita revela-se mais eficiente;
6. **Número de *standards* estabelecido:** quanto maior o número de *standards*, mais fácil é o controlo e a amplitude é mais alargada;
7. **Competência, experiência e motivação dos empregados**
8. **Empenhamento na organização**

Introdução à Gestão

Slide #27

A DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL: DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Função corresponde a um tipo de atividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.

Departamentalização – é o processo que consiste em agrupar funções semelhantes ou atividades principais em unidades de gestão.

Introdução à Gestão

Slide #28

// Departamentalização

Razões que levam as empresas a proceder à departamentalização das atividades ou funções:

- Volume de trabalho
- Agrupamento de funções similares
- Tradição e leis do trabalho
- Separação de funções para evitar conflitos de interesses
- Necessidades de controlo de funções não semelhantes

Tipos de departamentalização:

- Por funções
- Por produto
- Por cliente
- Área geográfica
- Por projeto
- Matricial
- Formas combinadas

// ORGANIZAR

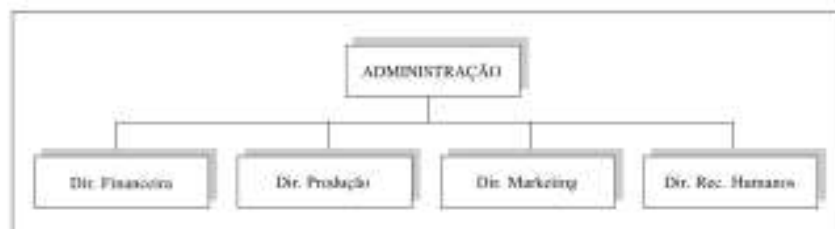


Figura 5.3 – Departamentalização por funções

ORGANIZAR



Figura 5.4 – Departamentalização por produtos

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #31

ORGANIZAR



Figura 5.5 – Departamentalização por clientes

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #32

ORGANIZAR



Figura 5.6 – Departamentalização por áreas geográficas

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #33

ORGANIZAR

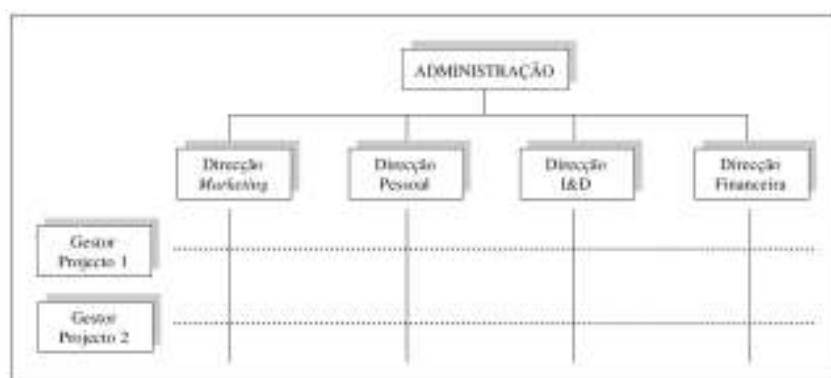


Figura 5.7 – Departamentalização por projecto

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #34

ORGANIZAR

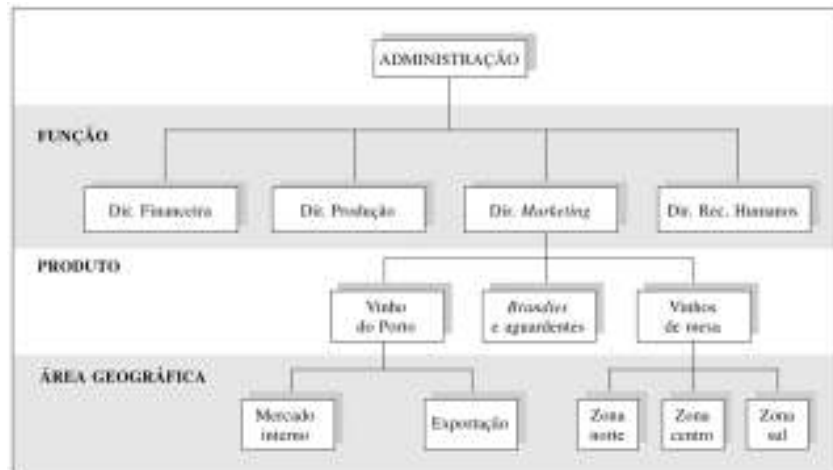


Figura 5.8 – Combinação de várias formas de departamentação

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #35

AUTORIDADE, RESPONSABILIDADE E DELEGAÇÃO

Autoridade é o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização.

Responsabilidade é a obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.

Delegação é o processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma atividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito. Contudo, qualquer que seja o grau de responsabilidade transferida, essa transferência não traduz nunca qualquer redução da responsabilidade do gestor que a transfere.

Introdução à Gestão

Slide #36

ORGANIZAR

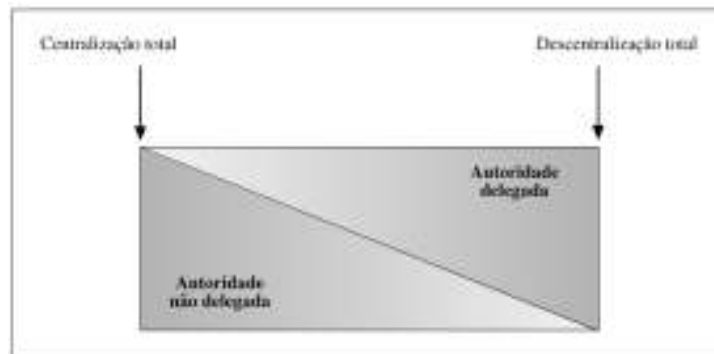


Figura 5.13 – Centralização e descentralização

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #37

RAZÕES PARA A DELEGAÇÃO

1. Maior rapidez nas ações e na tomada de decisões;
2. Permite o treino e o desenvolvimento do pessoal;
3. Aumenta o nível de motivação;
4. Aumenta a “moral” e a cooperação;
5. Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado;
6. Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas.

Introdução à Gestão

Slide #38

PROBLEMAS NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO

1. Probabilidade de perda de controlo se o *feedback* não for apropriado;
2. Eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido;
3. Pode ser desastrosa se a pessoa em quem se delega não possui capacidades, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa;
4. Problemática, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

Introdução à Gestão

Slide #39

AUTORIDADE DE LINHA, DE STAFF E FUNCIONAL

Autoridade de linha representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia. É o direito que é conferido a uma pessoa para dar ordens aos seus subordinados no tocante à execução de tarefas.

Autoridade de staff é a autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha no aconselhamento e assistência em áreas especializadas.

Autoridade funcional é o direito que é conferido a uma pessoa ou a um departamento de staff para controlar processos, práticas ou políticas relativos a atividades de linha.

Introdução à Gestão

Slide #40



AUTORIDADE DE INFLUÊNCIA E DE PODER

- **Autoridade:** direito de decidir, de dirigir os outros na execução de tarefas e deveres tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização.
- **Poder:** Capacidade de exercer influência.
- **Influência:** Mudança de comportamento de uma pessoa como consequência das ações de outra.

Tipos de Poder:

- Poder coercivo.
- Poder de recompensa.
- Poder legítimo.
- Poder de perito.
- Poder de referência.



PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO

- 1 - Unidade de comando:** Cada subordinado deve reportar a apenas um superior.
- 2 - Paridade entre autoridade e responsabilidade:** Significa que a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada.
- 3 - Princípio escalar e cadeia de comando:** A autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta – a cadeia de comando.
- 4 - Amplitude de controlo:** Mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. Deve ser a maior possível que permita uma supervisão eficiente.

/// AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O desenho da estrutura formal representa o conjunto de departamentos, serviços e níveis hierárquicos, assim como as relações e canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Principais tipos de estruturas organizacionais:

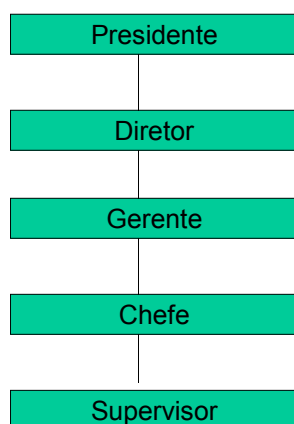
- Estrutura hierárquica simples ou linear
- Estrutura funcional ou hierárquica por funções
- Estrutura *staff and line*
- Estrutura divisional ou divisionária
- Estrutura matricial
- Estrutura descentralizada
- Estrutura em rede

Introdução à Gestão

Slide #43

/// A ESTRUTURA LINEAR OU HIERÁRQUICA SIMPLES

Princípio da unidade de comando



CARACTERÍSTICAS:

- Autoridade linear ou única
- Linha formais de comunicação
- Centralização das decisões
- Aspeto piramidal

Introdução à Gestão

Slide #44

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA LINEAR

VANTAGENS:

- Estrutura simples e de fácil compreensão;
- Fácil implementação;
- É bastante estável;
- Clara delimitação de responsabilidades.

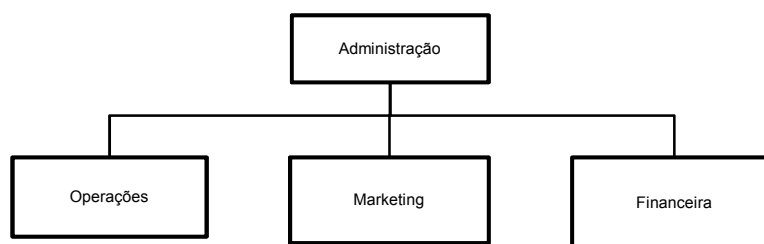
DESVANTAGENS:

- Estabilidade das relações formais. Leva à rigidez e inflexibilidade;
- Autoridade baseada no comando de um só superior;
- Enfatiza e exagera a função de chefia e comando;
- O chefe torna-se um generalista;
- Conduz ao congestionamento das linhas formais de comunicação com o crescimento das organizações;
- Comunicações demoradas e sujeitas a distorções.

Introdução à Gestão

Slide #45

ESTRUTURA FUNCIONAL OU HIERÁRQUICA POR FUNÇÕES



A estrutura funcional consiste em generalizar ao funcionamento global da organização a lógica da departamentalização funcional.

Introdução à Gestão

Slide #46

// ESTRUTURA FUNCIONAL OU HIERÁRQUICA POR FUNÇÕES

Vantagens:

- A forma funcional é simples e intuitiva.
- Agrupar especialidades e competências promove o aproveitamento de sinergias, a duplicação de recursos e a redução dos custos globais de funcionamento.

Inconvenientes:

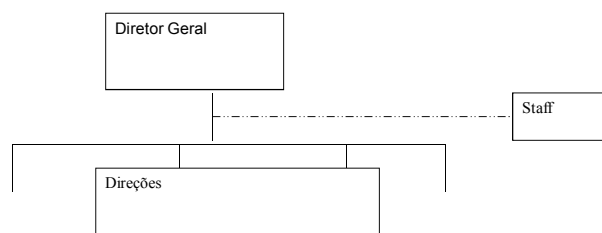
- Pode apresentar problemas de coordenação
- A comunicação pode tornar-se lenta e pouco fiável
- À medida que a dimensão da organização aumenta, há o perigo de alguma burocratização
- Promove a segmentação de interesses e objetivos.
- Os interesses departamentais podem ofuscar ou fazer esquecer o objetivo global da organização.
- Pela sua rigidez, pode revelar dificuldade na adaptação ao contexto.

Introdução à Gestão

Slide #47

// ESTRUTURA *STAFF AND LINE*

Coexistem dois tipos de órgãos: os de linha (da decisão) e os de staff (conselho, de acessoria).



Nota: Estrutura "Staff and Line"

—— Relação Hierárquica

- - - - Relação de Staff

Introdução à Gestão

Slide #48

ESTRUTURA STAFF AND LINE

Principais Características

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional (com predomínio da linear, baseada no princípio da unidade de comando).
- Coexistência das linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação (proporcionadas pelos órgãos de staff);
- Separação entre órgãos operacionais (executivos, de linha) e órgãos de apoio (assessores, de staff);
- Hierarquia versus especialização.

ESTRUTURA STAFF AND LINE

As principais vantagens são:

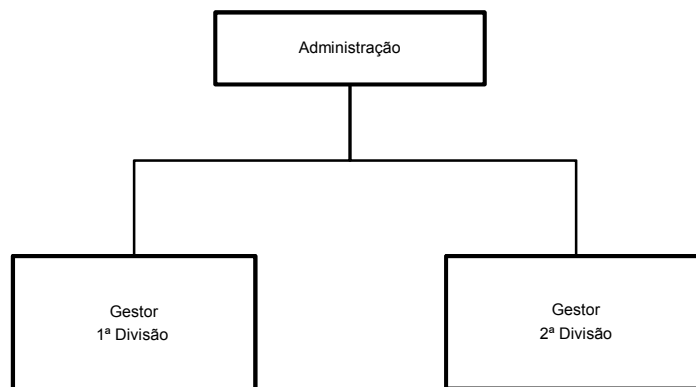
- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única;
- Atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e staff. Coexiste autoridade hierárquica com a especialização.

As desvantagens são:

- Possibilidade de conflito entre a assessoria e os demais órgãos. Sentimentos de perda de poder - órgão de linha pode sentir que o de staff está a “roubar” poder.
- Estrutura lenta e dispendiosa em virtude da proliferação de ligações e de órgãos funcionais que se tende a verificar.



ESTRUTURA DIVISIONAL



Introdução à Gestão

Slide #51



ESTRUTURA DIVISIONAL

Características

- A estrutura divisional agrega as tarefas em diferentes divisões ou unidades, segundo o objetivo global para que concorrem: produtos, mercados, projetos, unidades estratégicas de negócios, entre outros.
- Cada unidade ou divisão é responsável por um produtos, mercado, projeto ou outro, estruturando-se depois em áreas – comercial, operativa, financeira, etc.- cujas atividades estão direcionadas para a concretização dos objetivos da divisão.

Vantagens

- Este modelo de agregação evita a segmentação de interesses e a possibilidade de conflito de objetivos.
- É uma estrutura flexível com capacidade de adaptação às alterações ambientais.

Inconvenientes

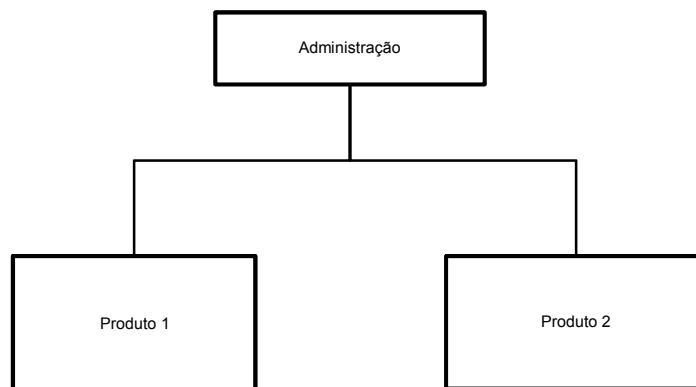
- Multiplicação de recursos tantas quantas as suas divisões.
- Ao separar os especialistas por divisões, perdem-se sinergias.

Introdução à Gestão

Slide #52



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PRODUTOS



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PRODUTOS

Pressupostos:

- Produtos heterogêneos;
- Produção de cada produto é volumosa;
- Produtos com um ciclo de vida longo.

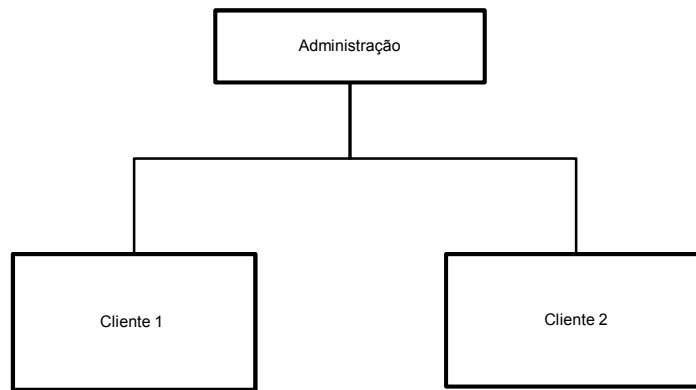
Vantagens:

- Maior coordenação dos diferentes esforços ganhos de especialização;
- Facilita a coordenação interdepartamental;
- Facilita a inovação;
- Facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento, da mão-de-obra, permitindo uma concentração de esforços aumentando a eficiência da organização;
- Fixa a responsabilidade dos departamentos por produtos ou serviços;
- Permite flexibilidade.

Desvantagens:

- Podem surgir dificuldades de coordenação e aparecimento de conflitos.

ESTRUTURA DIVISIONADA POR CLIENTES



Introdução à Gestão

Slide #55

ESTRUTURA DIVISIONADA POR CLIENTES

Pressupostos:

- Clientes heterogêneos para produtos homogêneos;

Vantagens:

- Permite oferecer aos clientes um melhor conjunto de serviços;
- Maior facilidade de ir ao encontro das necessidades e preferências de vários tipos de clientes;
- Maior qualidade, quer nos produtos, quer nos serviços;
- Melhor adaptação das políticas empresariais a cada cliente.

Desvantagens:

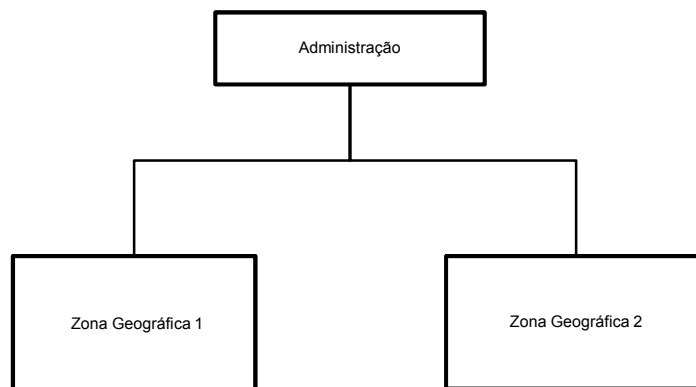
- As atividades da organização como produção, finanças, etc. podem tornar-se secundárias face à preocupação excessiva dada ao cliente;
- Os objetivos da organização, como o lucro, produtividade, etc., podem ser deixados de lado ou sacrificados em detrimento da satisfação do cliente.

Introdução à Gestão

Slide #56



ESTRUTURA DIVISIONADA GEOGRAFICAMENTE



Introdução à Gestão

Slide #57



ESTRUTURA DIVISIONADA GEOGRAFICAMENTE

Vantagens:

- Redução de custos de transporte e comunicação;
- Melhor adaptação às características de cada região;
- Permite fixar as responsabilidades de lucro e de desempenho a nível da região;
- Permite encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso do território.

Desvantagens:

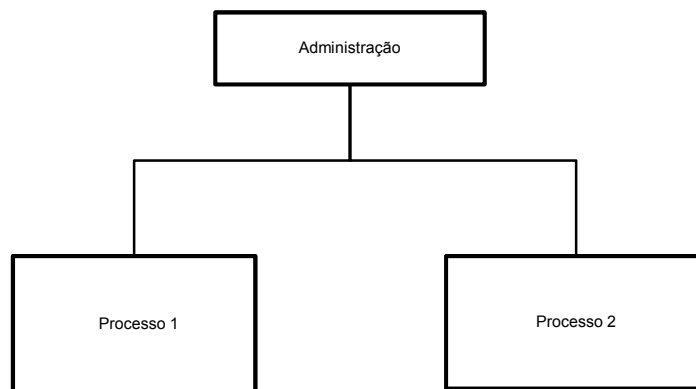
- Possibilidade de descoordenação entre as diferentes regiões, devido ao grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais;
- Dificuldade na elaboração de uma política coerente e global da organização.

Introdução à Gestão

Slide #58



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PROCESSOS



Introdução à Gestão

Slide #59



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PROCESSOS

É o próprio processo de produção dos bens que determina a departamentalização.

Um processo corresponde a um conjunto de tarefas que permite a concretização de uma atividade.

Gerir por processos significa adotar uma perspetiva transversal da organização, coordenando as prestações de cada serviço para que o processo seja executado com o máximo de eficiência.

Vantagens:

- Proporciona um fluxo de trabalho racional;
- Permite a obtenção de um maior nível de utilização da capacidade de produção;
- Permite a utilização de economias de escala e especialização.

Desvantagens:

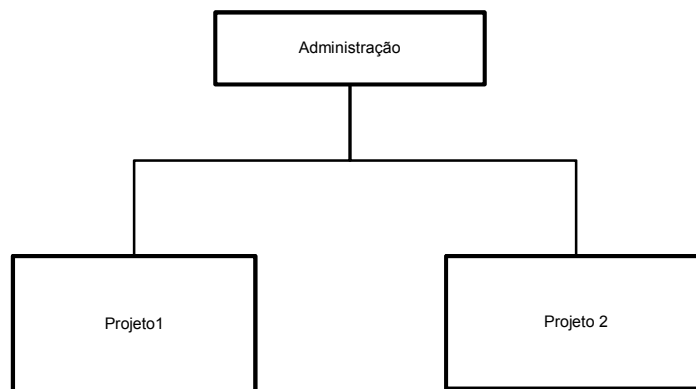
- Existe uma grande standardização;
- Dificuldade de implementação da ótica do marketing.

Introdução à Gestão

Slide #60



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PROJETOS



Introdução à Gestão

Slide #61



ESTRUTURA DIVISIONADA POR PROJETOS

Pressupostos:

- Existe um projeto bem definido. O projeto tem significado para a empresa e a sua realização está fora de rotina;
- Os planos estão sujeitos a alteração e requerem um alto grau de flexibilidade organizacional;
- A realização do projeto é demorada e exige a integração de 2 ou mais elementos funcionais.

Vantagens:

- Coordenação de esforços diferentes que convergem num determinado projeto;
- Facilidade em avaliar os custos da sua produção.
- Grande adaptação às necessidades de rapidez e mudança do nosso tempo.

Desvantagens:

- Se a coordenação não for eficaz aumentam os custos.

Introdução à Gestão

Slide #62

ESTRUTURA MATRICIAL

Forma de organização que combina as vantagens da estrutura funcional e da estrutura divisionária. Ela corresponde a uma lógica de dupla coordenação: uma funcional, de natureza hierárquica e vertical, associada a uma coordenação horizontal, centrada nos aspetos críticos do negócio da empresa.

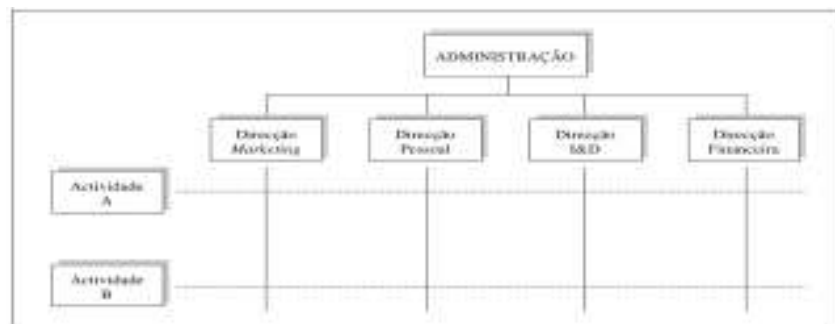


Figura 5.19 – Estrutura matricial

Introdução à Gestão

Slide #63

ESTRUTURA MATRICIAL

Característica:

- dupla especialização: funcional e divisionada

Os elementos da área funcional são administrativamente responsáveis perante o diretor funcional, mas na linha a tracejado respondem perante o responsável da divisão. Este elabora relatórios para o diretores funcionais sobre o rendimento dos elementos afetos à divisão

O chefe de divisão é responsável:

- pelo tipo de trabalho que irá executar;
- pelo calendário de execução;
- pelos custos da sua divisão.

Os diretores funcionais são responsáveis:

- por quem irá colaborar em cada divisão, e como irá colaborar.

Introdução à Gestão

Slide #64

VANTAGENS DA ESTRUTURA MATRICIAL

- Dupla especialização;
- Melhora a coordenação;
- Melhora a comunicação com os clientes;
- O D-G ocupa-se apenas da sua missão;
- Permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;
- Substituição da burocracia pelo contacto pessoal;
- Flexibilidade.

Estrutura ágil, adaptativa, capaz de maximizar a eficiência interna e de a combinar com uma grande capacidade de alinhamento com os fatores externos.

Introdução à Gestão

Slide #65

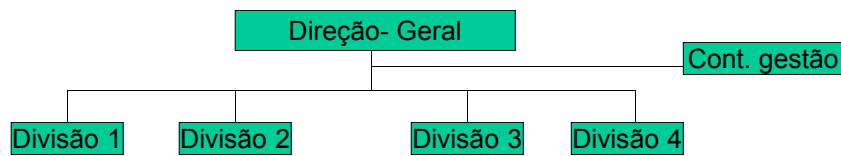
DESVANTAGENS DA ESTRUTURA MATRICIAL

- Pesos diferentes atribuídos à divisão ou à função, o que torna a estrutura divisional ou funcional;
- Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade
- Quando os indivíduos não sabem exatamente de quem dependem hierarquicamente, diminui a integração ou a lealdade das pessoas em relação à organização;
- Uma estrutura flexível e dinâmica cria conflitos e agressividade em excesso;
- Dificulta o controlo pelo “top management”;
- Maior lentidão na tomada de decisões (devido ao trabalho em equipa)
- Necessita de maior número de gestores intermédios; dificulta a atuação de alguns serviços centrais: ex.: direção financeira.

Introdução à Gestão

Slide #66

ESTRUTURA DESCENTRALIZADA



Características da estrutura descentralizada:

- A estrutura descentralizada pressupõe que a empresa esteja dividida em divisões, que podem ser filiais, fábricas, etc. Normalmente, correspondem a unidades estratégicas de negócio (UEN);
- A estrutura descentralizada assenta na especialização vertical, por finalidade ou objetivo.
- A estrutura descentralizada assenta no princípio da direção por objetivos.

Introdução à Gestão

Slide #67

ORGANIZAR

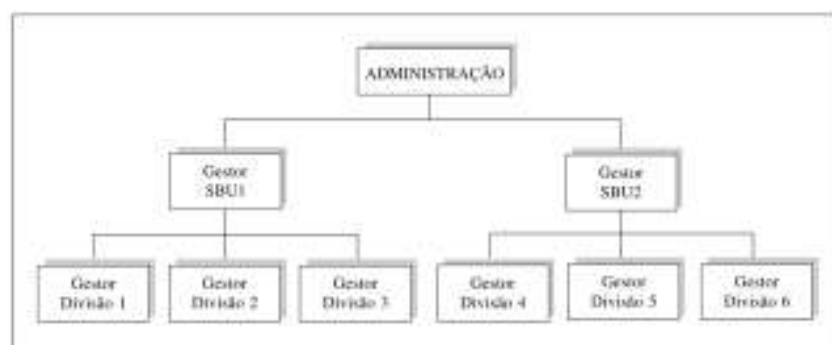


Figura 5.18 – Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SBU)

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Introdução à Gestão

Slide #68

ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

Características das divisões:

- As divisões resultam da integração de todas as atividades que respeitam a um produto, mercado, ou técnica a explorar.
- Para cada divisão define-se uma estrutura pertencente a uma estrutura global.
- Cada divisão deve ser dotada de todos os meios necessários a essa exploração;
- Fixação de objetivos gerais mínimos (da mesma natureza que os da empresa);
- Grande independência na escolha da política a seguir para atingir os objetivos;
- Relações do tipo “fornecedor-cliente” que estabelecem entre si.

Introdução à Gestão

Slide #69

ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

A direção-geral tem como tarefas essenciais:

- Orientar a política a longo prazo;
- Assegurar o controlo da gestão do conjunto das “divisões”;
- Gerir a política financeira de conjunto;
- Arbitrar e resolver conflitos de concorrência ou de duplo emprego que possam surgir entre as várias “divisões”.

O Controlo de Gestão tem como tarefas essenciais:

- Estudar os projetos a longo prazo;
- Aperfeiçoar os processos e métodos de medida dos resultados de exploração das divisões;
- Recolher as informações necessárias a estas medidas;
- Apresentar à D-G e cada um dos diretores das divisões os resultados obtidos pelas várias divisões e pelo conjunto da empresa.

Introdução à Gestão

Slide #70

VANTAGENS DA ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

- Diminuição do número de escalões hierárquicos (para uma dada dimensão);
- Redução das comunicações necessárias ao seu funcionamento e consequente economia de tempo e dinheiro;
- Máxima motivação dos quadros superiores para a realização de uma gestão cada vez mais eficiente, já que isso constitui o principal índice da sua apreciação;
- Resposta mais rápida as evoluções das técnicas e dos mercados, dadas as atribuições e interesses dos diretores das “divisões”.

Introdução à Gestão

Slide #71

DESVANTAGENS DA ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

- Risco de concorrência entre “divisões”;
- Falta de uniformidade nas decisões;
- Possibilidade de algumas divisões seguirem uma política divergente da política geral definida pela empresa;
- “investimentos” elevados com diretores, criando todo um complexo serviço de recrutamento, formação e aperfeiçoamento de diretores;
- Insuficiente aproveitamento de especialistas.

Introdução à Gestão

Slide #72

ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

Fatores que influenciam o grau de descentralização:

- Tamanho da organização;
- Tipo de atividade da organização;
- Tendências económicas e políticas do país;
- Filosofia do dirigente máximo e das personalidades envolvidas;
- Competências dos subordinados e confiança dos superiores nessa competência;
- Facilidade de recolha de informações necessárias à tomada de decisão.

AS FORMAS ESTRUTURAIS EMERGENTES

1. Estruturas em rede

- **Interna** - a organização desenvolve internamente uma estrutura com sectores autónomos;
- **Estável** - a organização recorre ao *outsourcing* para obter alguns produtos ou serviço;
- **Dinâmica** - o processo interno centra-se no fundamental, na gestão da cadeia de abastecimentos, dado que a organização obtém praticamente todos os produtos e serviços no exterior.

ORGANIZAR

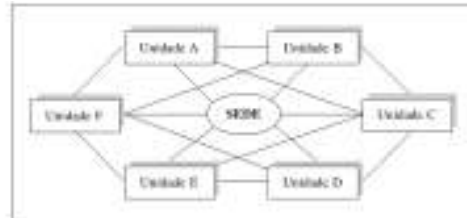


Figura 5.20 – Estrutura em rede (interna)



Figura 5.21 – Estrutura em rede (externa)

Introdução à Gestão

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright © 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Slide #75

AS FORMAS ESTRUTURAIS EMERGENTES

2. Estruturas virtuais

colaboradores dispersos – ex.: teletrabalho
departamentos a funcionar como unidades de negócio independentes

A organização virtual tem o papel fundamental de organizar a satisfação dos seus clientes, concentrando-se no seu *core business* e contando com a cooperação de outras organizações que são responsáveis pela parte do processo em que se revelam mais eficientes.

Falar de estruturas em rede e virtuais significa confundir estruturação interna das organizações com a organização das suas relações externas; significa falar de estruturas onde os sistemas de informação e as novas tecnologias desempenham um papel fundamental na ligação entre as partes.

Introdução à Gestão

Slide #76

ORGANIZAÇÃO FORMAL VERSUS O. INFORMAL

A **estrutura informal** consiste na constituição de um conjunto de grupos espontâneos e na manutenção de um conjunto de relações, que estão para além da estrutura formal, e que esta desconhece e não evidencia.

Vantagens:

Em certas circunstâncias a estrutura informal pode adotar uma postura que reforça o funcionamento da estrutura formal e da própria organização. Também poderá melhorar a qualidade na empresa e contribuir para a melhoria do desempenho da organização.

Inconvenientes:

Ao invés, a organização informal pode assumir comportamentos que distorcem, ou mesmo subvertem, o funcionamento da estrutura formal. Exemplos: fuga de informação, resistência à mudança, estratégias individuais de luta pelo poder, etc.

ORGANIZAR

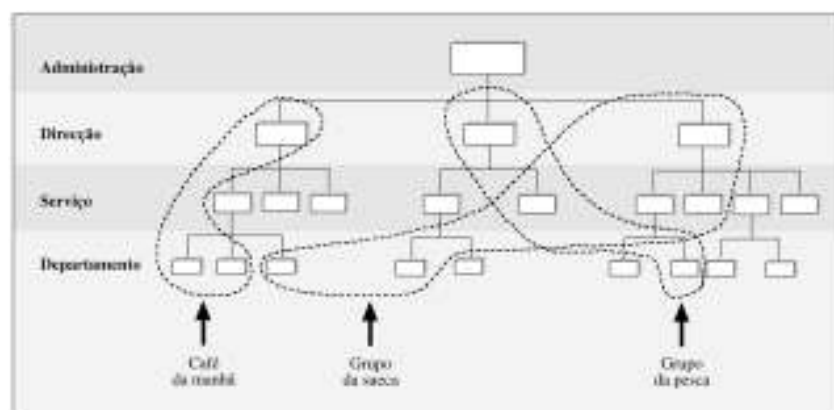


Figura 5.36 – Organizações formal e informal

DOENÇAS DAS ESTRUTURAS

- Macrocefalia administrativa
- Microcefalia administrativa
- Excesso de níveis hierárquicos
- Excesso de contactos funcionais
- Dupla incidência de autoridade
- Constituição ilógica dos diversos órgãos que compõem uma estrutura.

A ESCOLHA DA ESTRUTURA

A escolha e implementação de uma estrutura implica um estudo profundo das diversas funções a cumprir de modo a:

- Definir completamente o conteúdo (delimitação de responsabilidade);
- Hierarquizá-las segundo a importância das tarefas a cumprir
em relação aos objetivos assinalados (delimitação de autoridade);
- Destacar claramente as funções de “staff” (definição do tipo de autoridade).

A ESCOLHA DA ESTRUTURA

Fatores que determinam a escolha de uma estrutura:

- A Dimensão;
- A Estratégia;
- A Tecnologia;

Sistemas de produção unitária: estruturas achatadas facilitam a comunicação que é necessária.

Tecnologias mais complexas de produção em massa e por processamento: estruturas altas.

- O Meio Envolverte.

Ambiente estável e previsível: organizar em bases permanentes – estrutura mecanicista (+ centralização);

Ambiente instável e turbulento: organizar em bases mais temporárias – estrutura orgânica (+ descentralização).

ORGANIZAR

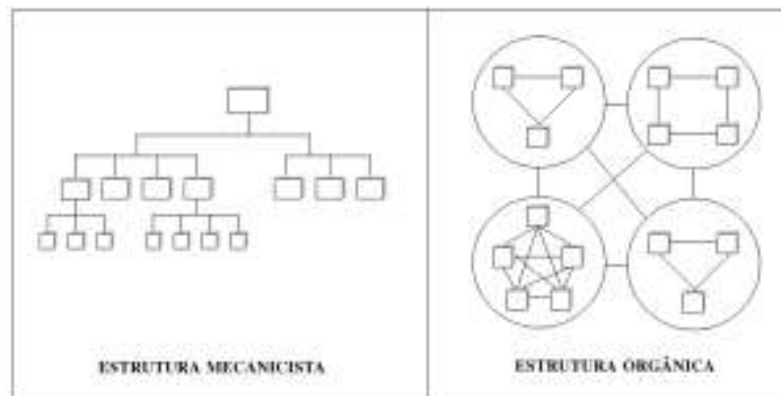


Figura 5.14 – Estruturas mecanicista e orgânica



BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo V: A estrutura das organizações
- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 5: Organização, processos e estruturas



7. DIRECÇÃO

O que é a Motivação?

Podemos definir motivação como:

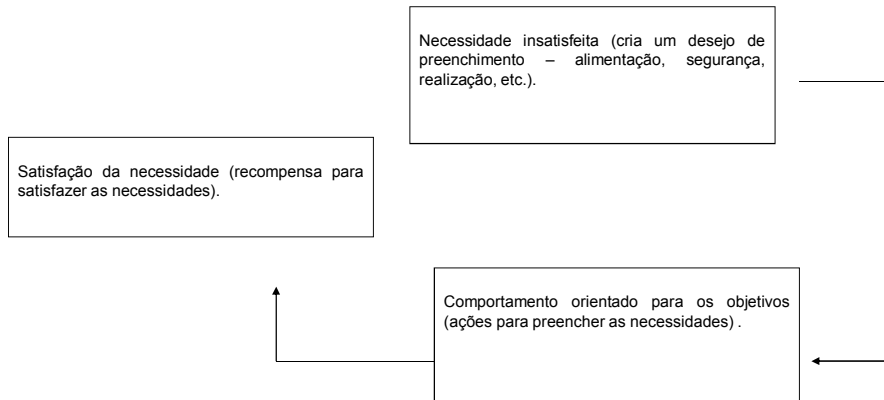
- “ Todo o ânimo interior descrito como sonho, desejo, ambição, etc. É um estado de espírito que aciona ou impele.
- O estudo da Motivação preocupa-se com o porquê do comportamento humano. Porque razões as pessoas fazem as coisas.

O que é a Motivação?

Na perspetiva da Gestão uma pessoa motivada:

- Trabalha arduamente;
- Mantém esse ritmo de trabalho árduo;
- Tem um comportamento auto dirigido para as metas importantes.
- Podemos definir a motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização.

Processo de Motivação



Os objetivos descritos aqui são aquilo para que apontamos todos os dias, na vida pessoal, no trabalho, na sociedade em que vivemos.

Introdução à Gestão

Slide #87

Teorias de Motivação

É difícil para as diversas ciências que abordam esta questão encontrar explicações universais para o que provoca a Motivação, tanto mais que as causas podem variar de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo. O que estas teorias nos permitem é ter um fio condutor através do qual os gestores podem desenvolver as suas próprias abordagens da motivação.

Podemos dividir estas teorias em dois grupos:

1. Teorias de Conteúdo
2. Teorias de Processo

Introdução à Gestão

Slide #88

Teorias de Motivação

1. Teorias de Conteúdo

- Estas preocupam-se em identificar o que se passa dentro de uma pessoa ou no seu ambiente de trabalho, o que lhe dá energia e sustenta o seu comportamento. Ou seja, quais são especificamente as coisas que motivam as pessoas.

2. Teorias de Processo

- Tentam explicar e descrever como o comportamento é gerado, como é orientado e detido.

A teoria X e Y de McGregor

Teoria X

- O ser humano tem uma aversão natural ao trabalho.
- A maioria das pessoas precisa de ser coagida, vigiada, orientada e ameaçada com castigos.
- O ser humano prefere ser dirigido e procura evitar as responsabilidades, é pouco ambicioso e pretende acima de tudo segurança.

A teoria X e Y de McGregor

Teoria Y

- O ser humano pode sentir prazer no trabalho;
- O autocontrole é eficaz, na medida em que as pessoas estão comprometidas com os objetivos.
- O indivíduo médio aprende a aceitar, mas também a procurar responsabilidades.
- A capacidade inovadora, a imaginação e a possibilidade de as aplicar na resolução de problemas estão distribuídas na organização.

Teoria das necessidades de Maslow

Esta teoria foi formulada por Maslow e assenta em dois pontos:

- Somos animais insatisfeitos, cujas necessidades dependem daquilo que já possuímos. Só as necessidades ainda não satisfeitas podem influenciar o comportamento;
- As nossas necessidades estão estruturadas hierarquicamente, por ordem de importância. Quando uma necessidade se encontra satisfeita, logo outra emerge que também exige ser satisfeita.

/// Pirâmide de necessidades de Maslow

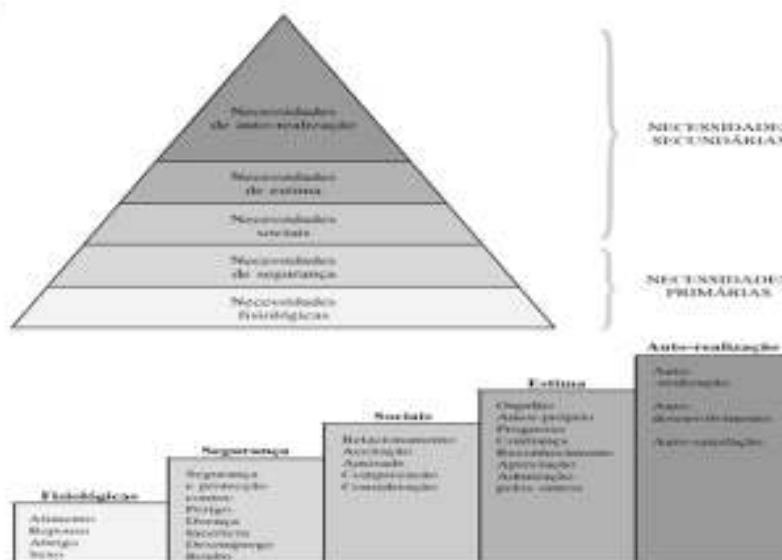
A motivação humana é um fenómeno complexo organizado em torno de um conjunto de cinco níveis de necessidades hierarquizáveis.



Introdução à Gestão

Slide #93

/// Teoria das necessidades de Maslow



Introdução à Gestão

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações 1998, p.146.
Slide #94

Teoria das necessidades de Maslow

- Como os gestores podem ajudar os empregados a satisfazer as necessidades:

<i>Categoria da necessidade</i>	<i>Área de influência da gestão</i>
Auto-realização	Desafios no trabalho Oportunidades de promoção Incentivos à criatividade Motivação para atingir grandes resultados
Estima	Reconhecimento público pelo bom desempenho Bom fluxo de trabalho Respeitabilidade do cargo Responsabilidade
Sociais	Oportunidades de interação social Estabilidade da equipa Encorajamento da cooperação
Segurança	Condições de trabalho seguras Segurança de emprego Regalias sociais
Fisiológicas	Salário justo Condições de trabalho com algum conforto Calor, luz, espaço, ar condicionado

Introdução à Gestão

Slide #95

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Algumas condições de trabalho atuam no sentido do descontentamento dos empregados, quando não se verificam. No entanto, a sua presença não contribui para uma forte motivação. Herzberg chamou-lhes **fatores de manutenção ou higiénicos**.

Fatores higiénicos :

- Política e administração da empresa;
- Supervisão Técnica;
- Relações interpessoais com o supervisor;
- Relações interpessoais com os colegas,
- Relações interpessoais com os subordinados;
- Salário;
- Segurança de emprego;
- Condições de trabalho;
- Estatuto.

Introdução à Gestão

Slide #96

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Outras condições de trabalho fomentam altos níveis de motivação, de satisfação no trabalho. Contudo, se estas condições não se encontrarem presentes não contribuem grandemente para a insatisfação. Herzberg chamou-lhes **fatores de motivação**.

Fatores de motivação:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Progresso;
- O próprio trabalho;
- Possibilidade de valorização pessoal;
- Responsabilidade.

Introdução à Gestão

Slide #97

Teorias de Processo - Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço baseia-se na ideia de que o comportamento resulta das consequências.

Efeito de Thorndike: o comportamento que conduz a um resultado agradável tem mais probabilidades de ser repetido, o comportamento que tem um resultado desagradável não tem muita probabilidade de ser repetido.

Condicionamento operante, em literatura de gestão, aplica-se ao controlo do comportamento de trabalho através da manipulação das consequências.

Introdução à Gestão

Slide #98

Teoria do Reforço

O comportamento individual pode ser controlado pelas consequências que dele decorrem - condicionamento operante (fatores de reforço).

- As consequências agradáveis de um comportamento tornam provável a sua repetição.
- As consequências desagradáveis de um comportamento tornam improvável a sua repetição.

Tipos de reforço:

- Positivo - recompensas
- Negativo - evitar reprimenda
- Extinção - não dar recompensa
- Punição - repreensão expressa

Introdução à Gestão

Slide #99

Equidade

Comparação de resultados (R) com esforço empregue (E)
Para a pessoa A: R_a/E_a

A pessoa A referencia o mesmo quociente de uma pessoa B e compara

$R_a/E_a < R_b/E_b$ (subrecompensa)

$R_a/E_a = R_b/E_b$ (equidade)

$R_a/E_a > R_b/E_b$ (sobre recompensa)

Críticas

- A teoria da equidade não oferece métodos específicos para repor a equidade.
- Baseia-se apenas nos salários e ignora as restantes recompensas.

Introdução à Gestão

Slide #100

Expectativas (Vroom)

Elementos do processo motivacional:

- Esforço
- Desempenho
- Recompensa
- Expectativas
- Esforço - desempenho
- Desempenho-Recompensa
- Atratividade da Recompensa
- Equação pessoal de expectativas

Força de motivação = Valência x Expectativas

(Valência: Valor do objetivo)

(Expectativas: probabilidade (expectativa) de alcançar o objetivo).

Introdução à Gestão

Slide #101

Estratégias de motivação

A maior parte dos gestores acaba, na prática, por usar várias técnicas cuja relação com as teorias explicadas é evidente, de referir :

- Definição, enriquecimento e alargamento dos cargos
- Remuneração ligada ao desempenho
- Participação
- Adaptabilidade dos horários de trabalho (Horário flexível)
- Partilha do posto de trabalho (*part-time*)
- Teletrabalho
- Teoria Z – Círculos de qualidade

Introdução à Gestão

Slide #102

LIDERANÇA

Liderança enquanto “processo de influência no qual alguns indivíduos estimulam o movimento de um grupo em direção a um objetivo comum”.

Liderança:

- Capacidade de influenciar os outros (poder)
- Autoridade formal da posição gestão

Fontes de poder na empresa:

- Coerção
- Recompensa
- Legitimidade (cargo)
- Competência
- Referência

Introdução à Gestão

Slide #103

Teorias de Liderança

1. Teoria dos Traços
2. Modelos Comportamentais
 - Tipos de Líderes (Lewin, Katz e Hahn)
 - Atenção aos outros (alta ou baixa) e iniciativa (alta ou baixa) (Ohio)
 - Os 4 estilos de Likert (Teoria X e Teoria Y)
 - Grelha de Liderança
3. Teorias Situacionais de Liderança
 - Teoria Contingencial
 - Teoria da Eficácia do Líder
 - Continuum de Liderança
 - Teoria do Caminho Objetivo
4. Liderança Transformacional

Introdução à Gestão

Slide #104

TEORIA DOS TRAÇOS

Até ao início do século XX a liderança era essencialmente vista como uma questão de personalidade e carácter de quem dirigia as organizações (**teoria dos traços**).

Características dos líderes:

- Inteligente
- Sabedoria
- Interessado
- Responsabilidade
- Socialmente participativo
- Facilidade de comunicação
- Iniciativa
- Popularidade
- Sempre alerta
- Persistência
- Competitividade

Introdução à Gestão

Slide #105

LIDERANÇA

Inconveniente da teoria dos traços:

- Impossibilidade de encontrar um conjunto coerente de características e o facto de não atender às interações que se estabelecem entre líderes e subordinados.

- Mais tarde a liderança passou a ser concebida como uma questão de atitudes e comportamentos (**teorias comportamentais**).

Introdução à Gestão

Slide #106

Modelos Comportamentais – Teoria da Universidade de Ohio

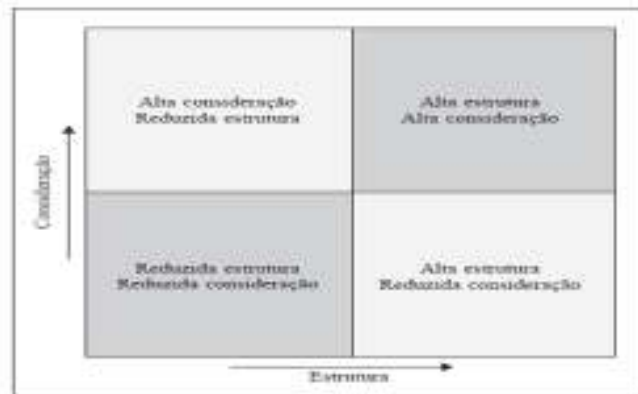


Figura 7.1 – Modelos de liderança da Universidade de Ohio

Teixeira, Gestão das Organizações.
Copyright© 1998 McGraw-Hill de Portugal, Lda.
Todos os direitos reservados.

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.166.

Introdução à Gestão

Slide #107

Modelos Comportamentais – Teoria da Universidade de Michigan

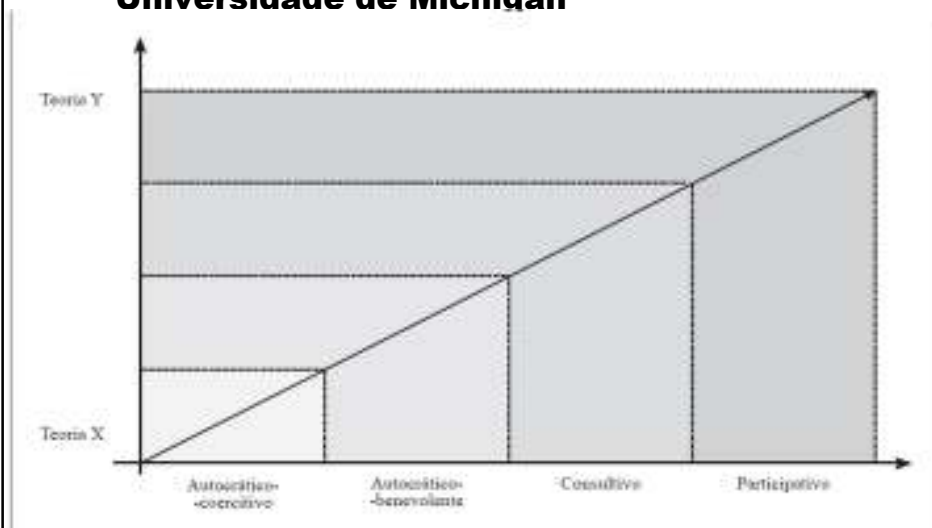


Figura 7.2 – Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias X e Y de McGregor

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.168.

Introdução à Gestão

Slide #108

LÍDERES

> Produtividade
Baixa Satisfação

Produtividade um pouco + bx
Maior Satisfação

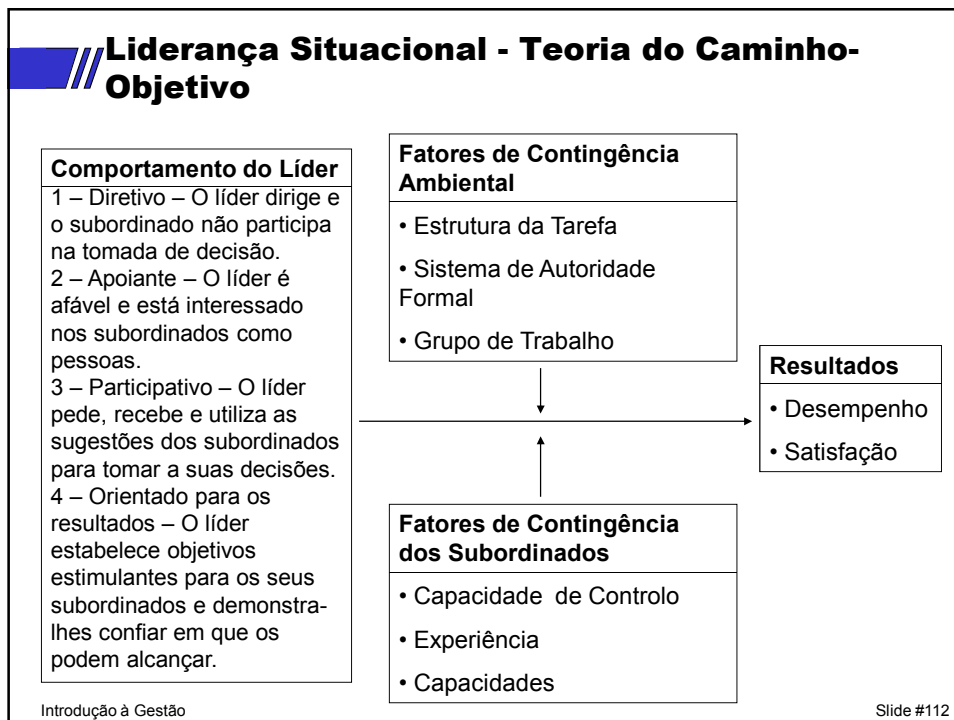
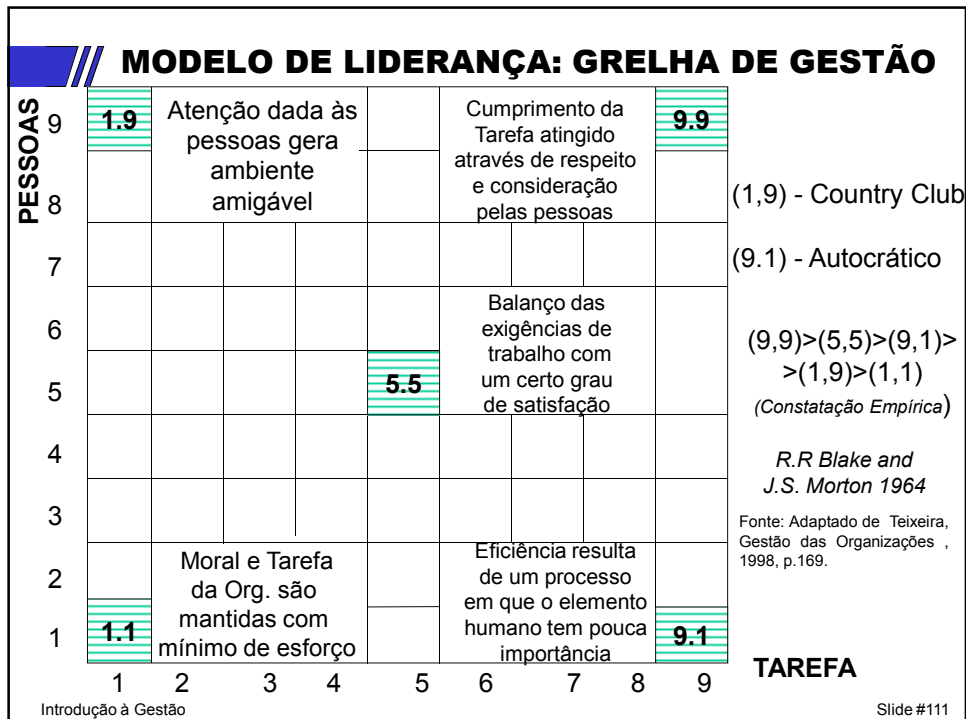
Mínimo Produtividade
Máxima Satisfação

- Clássico - *"Leaders are born, not made"*
- Made in USA - *"Leaders are made, not born"*

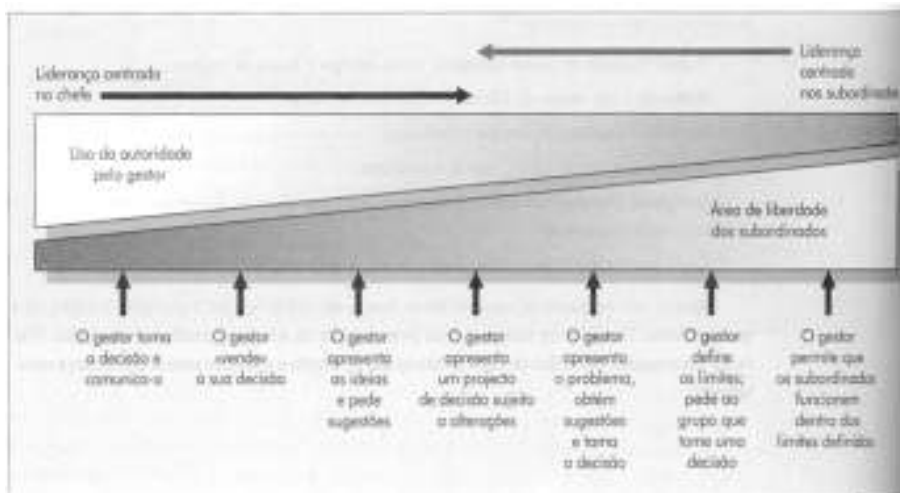
LÍDERES

Enfoque nas relações
interpessoais

Ênfase aos aspetos técnicos de execução do trabalho.



Liderança Situacional – Continuum de Liderança



Introdução à Gestão

Slide #113

Liderança Situacional – Modelo de Hersey e Blanchard

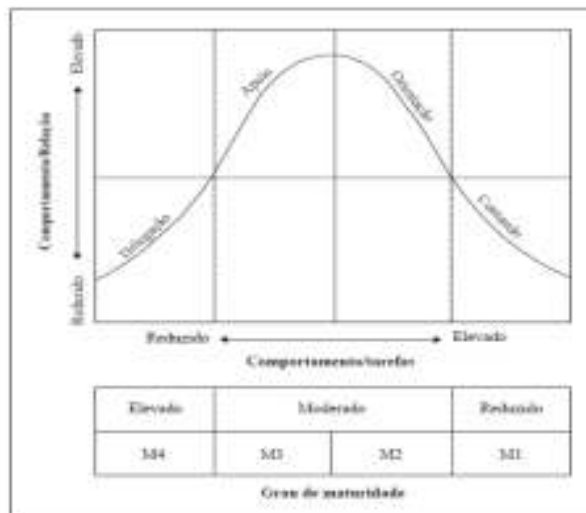


Figura 7.11 – Modelo de liderança de Hersey e Blanchard

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.177.

Introdução à Gestão

Slide #114

Liderança Situacional – Modelo de Hersey e Blanchard

Estilo de liderança	Fases de maturidade
Comando (telling): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando).	M₁: Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autossuficientes.
Orientação (selling): Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mas apazigua.	M₂: Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Apoio (Participating): Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	M₃: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegação (Delegating): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	M₄: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Figura 7.10 – Estilos de liderança/maturidade dos subordinados

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.176.

Introdução à Gestão

Slide #115

Liderança Transformacional

- Max Weber - Conceito de carisma: adaptação do conceito teológico associado à posse da graça divina. Ênfase ao magnetismo que uma pessoa exerce numa dada ocasião para que se execute uma dada tarefa.
- Os líderes são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguir realizar as tarefas. Os líderes que agem assim, em situações que exigem mudanças rápidas ou em situações de crise, são os líderes transformacionais.
- Teorias do Comportamento Pessoal ou as Teorias Situacionais, concentram-se geralmente numa liderança transaccional, que envolve um inter-relacionamento entre os líderes e os seguidores. Os líderes descritos pelos seguidores como sendo transformacionais são tidos como mais carismáticos e intelectualmente mais estimulantes do que os líderes descritos como transacionais.

Introdução à Gestão

Slide #116

FACTORES QUE AFECTAM A ESCOLHA DO ESTILO DE LIDERANÇA

- Fatores relacionados com o gestor
- Fatores relacionados com os trabalhadores
 - O seu sentido ético em relação ao trabalho
 - A atitude em relação à autoridade
 - O grau de maturidade
 - A experiência e aptidões
- Fatores relacionados com a situação
 - N° de membros do grupo
 - Tipo de tarefas
 - Situação de crise
 - Objetivos da unidade
 - Estilo de gestão do líder de nível superior

Introdução à Gestão

Slide #117

CONCLUSÃO

Todas as teorias tiveram o mérito de salientar a importância do modo como o líder atua e interage com os subordinados. No entanto, não foi possível identificar um estilo de liderança superior a outros em todas as situações, nem ficou claro a relação entre os estilos adotados pelos líderes e a *performance* da organização.

Introdução à Gestão

Slide #118

/// COMUNICAÇÃO

A comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas.

Os objetivos organizacionais só são atingidos se forem comunicados.

Os gestores de sucesso, em grande parte, devem-no à sua capacidade para comunicar com as pessoas, e por essa via conseguem dar-lhes a conhecer os objetivos e o que delas se espera para que eles sejam atingidos.

Os gestores passam a maior parte do seu tempo a comunicar.

Introdução à Gestão

Slide #119

/// COMUNICAÇÃO

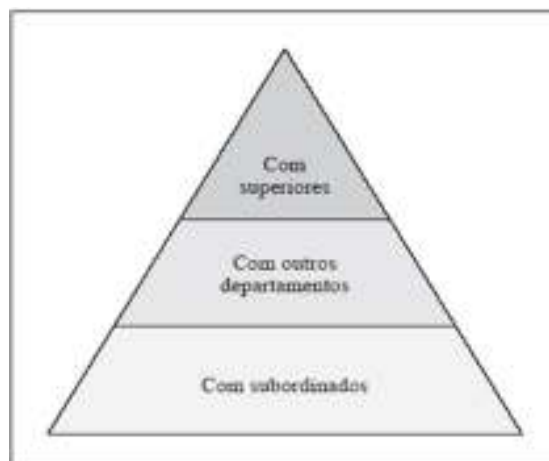


Figura 8.2 – Distribuição aproximada do tempo de comunicação do gestor

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.186.

Introdução à Gestão

Slide #120

COMUNICAÇÃO

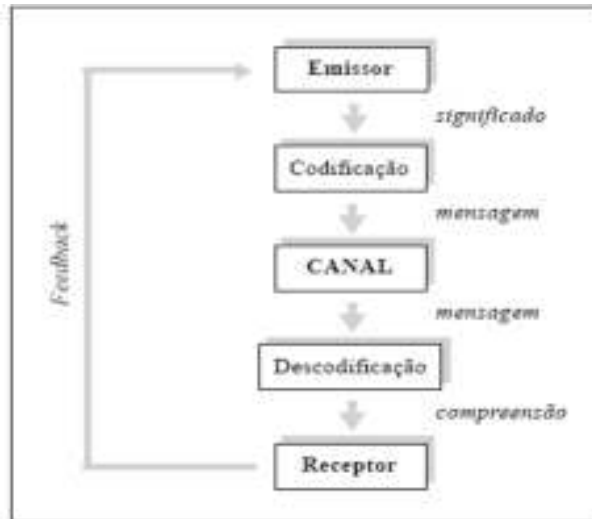


Figura 8.1 – Processo de comunicação

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.185.

Introdução à Gestão

Slide #121

COMUNICAÇÃO

A comunicação faz-se com o exterior (com clientes, fornecedores, etc) e internamente.

Os canais de comunicação internos classificam-se em formais (ascendentes, descendentes) e informais.

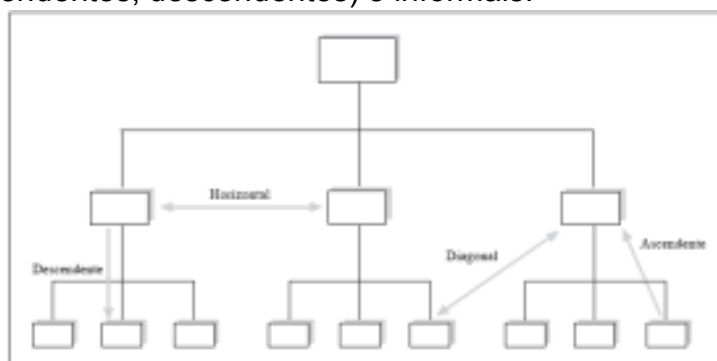


Figura 8.3 – Tipos de canais de comunicação

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.187.

Introdução à Gestão

Slide #122

/// COMUNICAÇÃO

A comunicação Informal

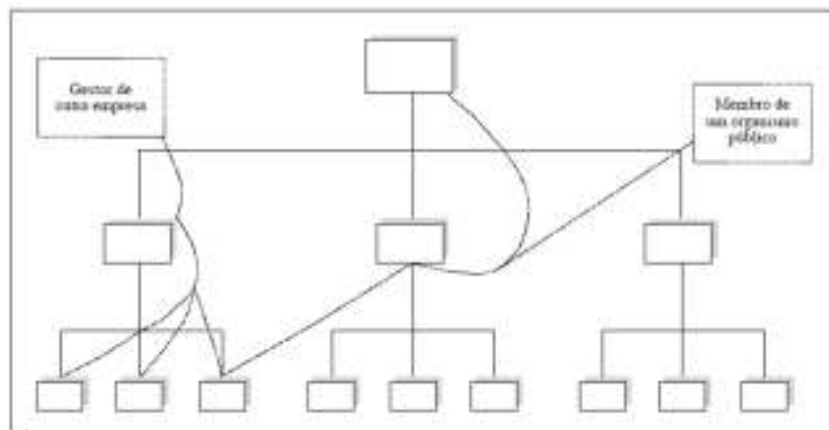


Figura 8.4 – Comunicação informal ("casual")

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.190.

Introdução à Gestão

Slide #123

/// REDES DE COMUNICAÇÃO

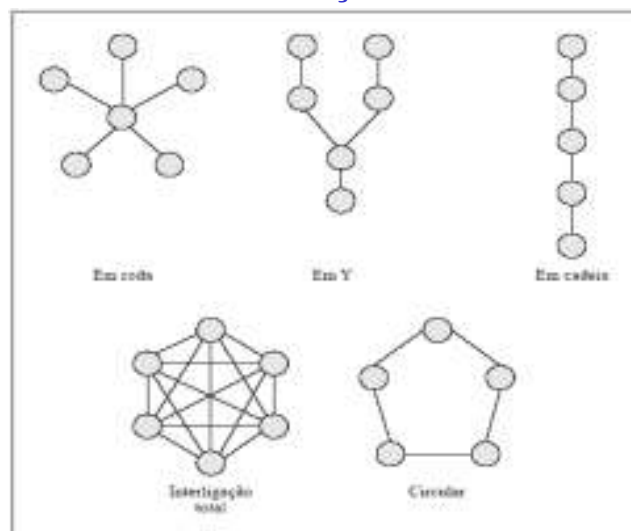


Figura 8.5 – Redes de comunicação

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.192.

Introdução à Gestão

Slide #124

CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COMUNICAÇÃO

REDE DE COMUNICAÇÃO	Em roda	Em Y	Em cadeia	Interligação total	Circular
CARACTERÍSTICAS					
Velocidade	Rápida	Lenta	Lenta	Lenta	Média
Rigor	Bom	Razoável	Razoável	Reduzido	Bom
Satisfação	Reduzida	Reduzida	Reduzida	Elevada	Elevada
Emergência de liderança	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Centralização	Sim	Sim	Moderada	Não	Não

Figura 8.6 – Características das redes de comunicação

Fonte: Teixeira, Gestão das Organizações, 1998, p.193.

Introdução à Gestão

Slide #125

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE COMUNICAR

A eficácia e eficiência da gestão só é possível se os gestores, a qualquer nível, forem dotados de uma elevada capacidade de comunicação.

A aprendizagem da comunicação eficaz passa pelo desenvolvimento de alguns atributos, nomeadamente:

- Empatia;
- Saber ouvir;
- Técnicas de leitura;
- Observação;
- Escolha de vocabulário;
- Linguagem corporal
- Comunicação pela ação.

Introdução à Gestão

Slide #126



BIBLIOGRAFIA

- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 6: Motivação
 - Capítulo 7: Liderança
 - Capítulo 8: Comunicação



8. CONTROLO



Controlar

O **Controlo** compreende todas as atividades que o gestor desenvolve para tentar assegurar que os resultados obtidos se adequem aos resultados previstos.

Controlar compreende a implementação de métodos para fornecer respostas a 4 questões:

- Quais os resultados planeados e esperados?
- Por que meios podem ser os resultados atuais comparados com os resultados planeados?
- Qual a ação corretiva adequada e quem tem autorização para a empreender?
- Como adequar o resultado futuro ao planeado?



Tipos de Controlo

I - Controlo Preliminar

- incide na prevenção de desvios na quantidade e qualidade dos recursos utilizados na organização. Este controlo deverá incidir sobre todos os recursos humanos, materiais, de capital e financeiros adquiridos e combinados na organização.



Tipos de Controlo

II - Controlo de Acompanhamento

- acompanha as ações em curso, no sentido de garantir que os objetivos são prosseguidos. Os padrões que orientam a atividade em curso derivam da descrição de funções e das políticas que resultam da função de planeamento.
- é implementado através da supervisão das atividades pelos gestores. Pela observação pessoal no local determinam se o trabalho alheio está a decorrer da forma estabelecida nas políticas e procedimentos.



Tipos de Controlo

III - Controlo Retroativo

- incide sobre os resultados finais. A ação corretiva orienta-se para a melhoria, quer do processo de aquisição de recursos, quer das operações atuais.

I - Controlo Preliminar

Podemos definir controlo preliminar ao nível de:

- 1. Recursos Humanos**
- 2. Materiais**
- 3. Imobilizado**
- 4. Recursos Financeiros**

I - Controlo Preliminar

1. Recursos Humanos

- O controlo preliminar realiza-se através de procedimentos que compreendem a seleção e colocação de pessoal.
- A seleção de empregados situa-se entre as mais importantes tarefas dos gestores, dado que, mais do que nunca, os empregados de todos os níveis da organização são responsáveis pela tomada de uma grande variedade de decisões. Os candidatos devem ser selecionados com base na comparação das capacidades e características pessoais com os requisitos das funções.

I - Controlo Preliminar

2. Materiais

Neste caso examina-se a taxa de defeitos pretendida. Aqui uma das metas será a taxa de zero defeitos – obter a máxima qualidade.

3. Imobilizado

- As aquisições de imobilizado controlam-se pelo estabelecimento de critérios de rentabilidade potencial que devem ser respeitados antes de qualquer decisão de investimento.
- Existem métodos que servem para analisar as propostas de investimento, baseadas na análise económica. Podemos referir três métodos:

I - Controlo Preliminar

4. Recursos Financeiros

- O principal meio de controlo da disponibilidade e do custo dos recursos financeiros é a orçamentação e, em particular, as orçamentações de tesouraria e capital circulante.
- Os orçamentos representam planos para períodos temporais futuros e revelam como se pode lidar com a incerteza. Mais especificamente, os orçamentos de tesouraria e de capital circulante antecipam o fluxo e refluxo da atividade de negócio

II - Controlo de Acompanhamento

Controlo de Acompanhamento: consiste, essencialmente, em ações de Supervisores que dirigem o trabalho dos seus subordinados.

Esta direção é função essencial do supervisor de primeira linha mas existem momentos em que todos os gestores da organização se envolvem na direção de empregados.

II - Controlo de Acompanhamento

Há ainda alguns fatores a considerar no Controlo de Acompanhamento:

- Volume e a clareza da informação (dado que a direção é essencialmente um processo de comunicação pessoal. Os subordinados devem receber informações suficientes para executar a tarefa (informações que devem compreender).
- Excesso de informação e pormenor podem ser prejudiciais, tornando a comunicação mais lenta e pesada, bem como a estrutura.

Assim, o acompanhamento/direção deve ser razoável, compreensível, adequadamente verbalizado e coerente com os objetivos gerais da organização.



III - Controlo Retroativo

Os métodos de Controlo Retroativo requerem aceitáveis padrões de qualidade e quantidade dos resultados, mas ao contrário do Controlo Preliminar e do Controlo de Acompanhamento a incidência corretiva não se dirige para onde o padrão é estabelecido (resultado). Pelo contrário, os gestores desenvolvem a ação corretiva no sentido de melhorar os inputs e as operações.

Podemos identificar quatro métodos de Controlo Retroativo:

1. Análise Financeira
2. Análise de Custos-Padrão
3. Controlo de Qualidade
4. Avaliação de Desempenho



III - Controlo Retroativo

1. Análise Financeira

Consiste na análise detalhada da informação dos mapas financeiros. Esta análise possibilita à gestão avaliar a adequação da capacidade de geração de resultados da organização, assim como satisfazer as obrigações de curto e longo prazo.

III - Controlo Retroativo

2. Análise de Custos-Padrão

Os sistemas de custo-padrão (uma importante contribuição dos tempos da gestão científica) fornecem meios para que os gestores acompanhem os custos, com vista à sua redução. Permite aos gestores comparar custos reais com custos predefinidos, podendo assim desenvolver ações corretivas adequadas ou atribuir a outros a autoridade para o fazer.

III - Controlo Retroativo

3. Controlo de Qualidade

- Controlo de Qualidade utiliza a informação relativa aos atributos e características dos produtos, no sentido de confirmar se o processo de fabrico está sob controlo.

Noção essencial de Qualidade: não é algo que é medido no fim ou próximo do fim do processo produtivo, mas sim uma parte essencial do bem ou serviço a produzir. A qualidade é uma abordagem de conjunto da forma de fazer negócio e torna-se preocupação de todos os membros da organização.

Quando a qualidade é encarada desta forma prevalecem as seguintes condições (tanto para a produção de bens como de serviços):

- O decréscimo do número de defeitos conduz a uma aumento de produção;
- Trabalhar corretamente logo de início reduz muitas das rejeições e muito do trabalho repetido;
- Responsabilizar empregados pela qualidade elimina a necessidade de inspeção.

III - Controlo Retroativo

4. Avaliação de Desempenho

Será uma das mais importantes e difíceis técnicas de controlo, e esta importância deve-se ao facto de as pessoas serem o recurso mais crítico em qualquer organização.

Um objetivo básico de qualquer sistema de avaliação de desempenho é manter e melhorar o desempenho do trabalho. Mas a avaliação de pessoas torna-se difícil por algumas razões. Entre estas podemos realçar:

- Os padrões de desempenho raramente são objetivos e claros (muitas vezes não podemos medir o trabalho das pessoas de forma objetiva).
- Um mesmo sistema de avaliação de desempenho nunca poderá ser do mesmo modo eficaz em todas as culturas e em todas as organizações.

PROCESSO DE CONTROLO

FASES DO PROCESSO DE CONTROLO

- Definição de *standards* (padrões)
- Avaliação do desempenho
- Ações corretivas

PROCESSO DE CONTROLO

DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- *Standards* ou padrões são níveis de qualidade ou quantidade pré-estabelecidos como orientações do desempenho.
- Quando se faz o planeamento fixam-se os padrões e os níveis de tolerância
- Ex.:Padrão: Vendas 100.000 u/ano; Nível de tolerância: -5%
- **Padrões mais frequentes**
 - Padrões de tempo
 - Padrões de produtividade
 - Padrões de custo
 - Padrões de qualidade
 - Padrões de comportamento

TÉCNICAS DE CONTROLO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- Consiste na **comparação dos padrões com as realizações**, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.
- A comparação entre os padrões e as realizações devem ser efetuadas o mais rapidamente possível para evitar que os desvios detetados acarretam acréscimos de custos, e portanto prejuízos.
- Quando os padrões são bem determinados e existem meios para se apurar com rigor o que os trabalhadores executam, a avaliação do desempenho não apresentam grandes dificuldades.

PROCESSO DE CONTROLO

ACÇÕES CORRECTIVAS

- Detetados os desvios, superiores ao nível de tolerância, torna-se necessário considerar as ações corretivas a desenvolver.
- **As ações corretivas podem ser:**
 - **imediatas** (são aquelas que se destinam a corrigir os sintomas do problema)
 - **permanentes** (são as que têm por finalidade corrigir as causas dos problemas)
- A maior parte das ações corretivas visam a redução de custos, incentivos à produtividade, melhoria da qualidade, melhoria das relações de trabalho, etc.
- **Se o desvio for significativo a ação corretiva a aplicar poderá passar pela alteração do plano**

Introdução à Gestão

Slide #147

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard (BSC)

- Aparece na década de 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Nasceu em ambiente académico e introduz avanços face ao *Tableau de Bord* (TDB) ao tentar não ficar circunscrito apenas a indicadores financeiros.

Introdução à Gestão

Slide #148

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global integrada do desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

1. Financeira
2. Cliente
3. Processos Internos
4. Aprendizagem e desenvolvimento

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

BALANCED – PORQUÊ?

➤ porque contém, em si, um **balanceamento** entre:

- Objectivos de curto-prazo vs longo prazo
- Métricas financeiras e não financeiras
- Perspectiva interna e perspectiva externa

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

- O BSC visa relacionar controlo de gestão de curto prazo e objectivos de longo prazo, i.e., visão e estratégia, suportado por sistemas de informação.
- O BSC permite relacionar os objectivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, garantindo assim o alinhamento das acções das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir.
- O BSC, integrando indicadores financeiros e não financeiros (Cliente, Processos Internos e Inovação), garante também uma perspectiva abrangente do desempenho das áreas críticas do negócio. Através do BSC, a alta direcção dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho e de um processo contínuo de avaliação e actualização da estratégia da empresa.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

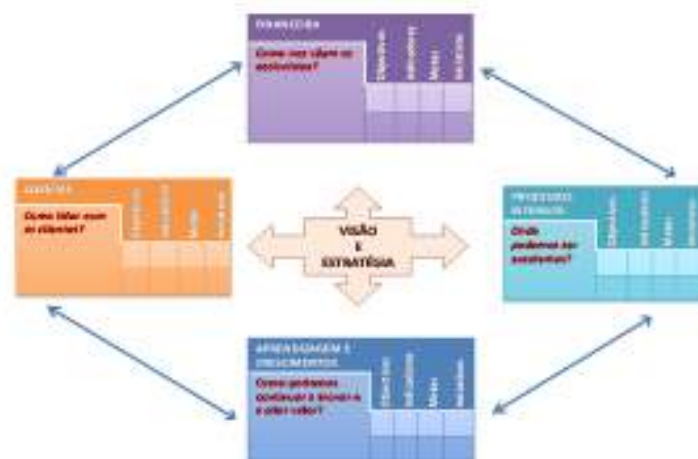


Figura: *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1996

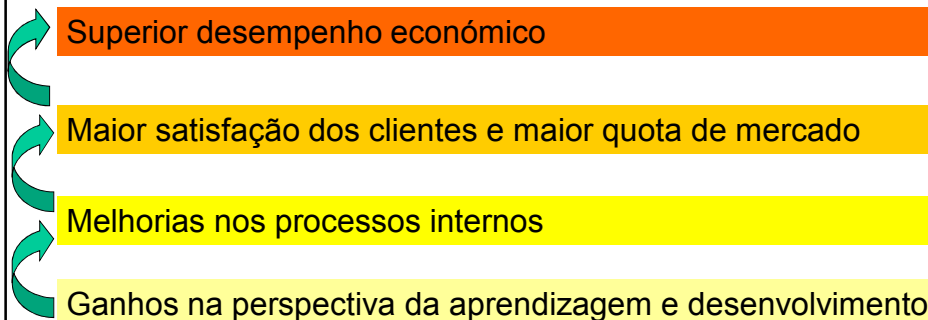
SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

No fundo o BSC define-se mediante a formulação e resposta a quatro perguntas:

- ❖ Para alcançar o sucesso financeiro como devemos aparecer aos nossos accionistas?
- ❖ Para alcançar a nossa visão como devemos olhar para os nossos clientes?
- ❖ Para satisfazer accionistas e clientes quais os processos internos em que devemos ser excelentes?
- ❖ Para alcançarmos o sucesso com a nossa visão, como devemos orientar a nossa capacidade de aprender e crescer?

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

Numa empresa (com fins lucrativos), independentemente das estratégias adoptadas, as quatro perspectivas devem ser consideradas no **sentido ascendente**, ou seja:



SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

- O BSC deve ser utilizado como um sistema de informação, de comunicação e de aprendizagem, e não apenas como instrumento de controlo de gestão.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

- As empresas que utilizam BSC, usam-no para gerir a sua estratégia numa óptica de longo prazo, na medida em usam o sistema de medida para acompanhar vários processos:
 - Clarificar e traduzir visão e estratégia
 - Comunicar e linkar objectivos estratégicos
 - Planear, definir metas e alinhar iniciativas estratégicas
 - Promover feedback estratégico e conhecimento



BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN e NORTON (2004), *Scorecard para Performance Total: Alinhando o Capital Humanos com Estratégia Ética Empresarial*, Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, R. e NORTON, D., (1997), *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus.
- MARQUES, Alzira (2011), *Marketing Relacional -Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva*, Lisboa: Edições Silabo (aguarda publicação).
- SEBASTIÃO, T. (2005), *Gestão das Organizações*, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 10: O Processo de Controlo
 - Capítulo 11: Técnicas de Controlo



9. A GESTÃO MODERNA: PARTICULARIDADES, TENDÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

- Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) – incluem, para além das instituições que compõem o sector público, todas aquelas que, sendo privadas, se movem pelo prosseguimento de fins coletivos que não passam necessariamente pela obtenção de lucro
- Exemplos de OSFL: instituições públicas, instituições de solidariedade social, clubes recreativos, fundações, igrejas, entre outras.
- As OSFL estão envolvidas em atividades tão díspares como a educação, a saúde, a religião, o desporto e a ação social.

Introdução à Gestão

Slide #159

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

PARTICULARIDADE

- Sobre elas se fazem sentir com mais intensidade a influência de fatores políticos, legais e ambientais;
- Prestam predominantemente serviços e, por isso, se debatem com os problemas criados pela intangibilidade do seu output;
- Confrontam-se com uma diversidade de stakeholders;
- Enfrentam uma multiplicidade de objetivos que no essencial não se esgotam na obtenção do lucro;
- Em grande medida as OSFL assentam, normalmente, no contributo dos indivíduos através dos impostos, ou no voluntarismo.

Introdução à Gestão

Slide #160

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

FRONTEIRAS

- A crescente regulação das atividades privadas, a adoção de práticas empresariais na gestão de entidades públicas e as numerosas parcerias são sinais visíveis do esbatimento das fronteiras que separam o sector público do privado e as organizações sem fins lucrativos das que têm fins lucrativos.

No entanto, as OSFL também estão sujeitas a alguns princípios elementares de concorrência, nomeadamente pela obtenção de fundos. Além disso, os clientes/utentes são cada vez mais exigentes.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

SEMELHANÇAS

- As tarefas de gestão – planear, organizar, dirigir e controlar – são tão válidas para as organizações com fins lucrativos, como para as que não têm no lucro a sua principal finalidade.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

DIFERENÇAS

- Financiamento – os fundos são tradicionalmente conferidos na sua maioria pelo Estado, sob a forma de subsídios, mas são-nos também pelos particulares (pessoas singulares ou empresas) que reconhecem o mérito dos seus projetos e encontram no financiamento das suas atividades uma forma de realizar as responsabilidades que sentem ter para com a sociedade.
- Os principais *stakeholders* das organizações sem fins lucrativos são os clientes e as entidades (singulares e coletivas) que as financiam.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

No centro da gestão das OSFL, está a necessidade de coordenar e compatibilizar da melhor forma a **obtenção de fundos** – sejam eles materiais ou imateriais nomeadamente tempo e trabalho) – com a **formulação de uma missão, o estabelecimento de objetivos operacionais** e a **escolha das atividades concretas** que serão as recetoras dos fundos existentes.

As OSFL reconhecem a necessidade, para sobreviverem, de se organizar, adotar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação. O marketing também desempenha um papel fundamental na angariação de fundos/apoios.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Em seguida, são analisados sumariamente alguns aspetos específicos da gestão das OSFL.

ESTRATÉGIA

A existência de planeamento estratégico nas OSFL é fundamental para estas sejam capazes de demonstrar que têm uma missão e que mobilizam de forma apropriada e eficaz recursos para a sua prossecução.

É importante que a estratégia deixe de estar quase exclusivamente determinada pela obtenção de recursos e relações de financiamento, mas passe a ser orientada pelo propósito último e partilhado da organização. As necessidades dos clientes deveriam ser cuidadosamente ponderadas quando se trata de definir a sua estratégia.

Introdução à Gestão

Slide #165

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS OSFL

- A medição e a avaliação do desempenho são ferramentas para atrair doações/subsídios e conseguir o apoio da sociedade.
- Um aspeto fundamental da gestão das OSFL deriva da dificuldade em medir o seu desempenho, em face da variedade de objetivos que perseguem e da diversidade de *stakeholders* que servem.
- A avaliação do desempenho passa essencialmente pela definição de indicadores que permitam aferir o êxito alcançado na mobilização dos recursos, a eficiência e a eficácia com que as pessoas que nela trabalham estão a realizar as funções e as tarefas que lhe foram atribuídas e, acima de tudo, o progresso conseguido na concretização da missão e dos grandes objetivos que traçaram.

Introdução à Gestão

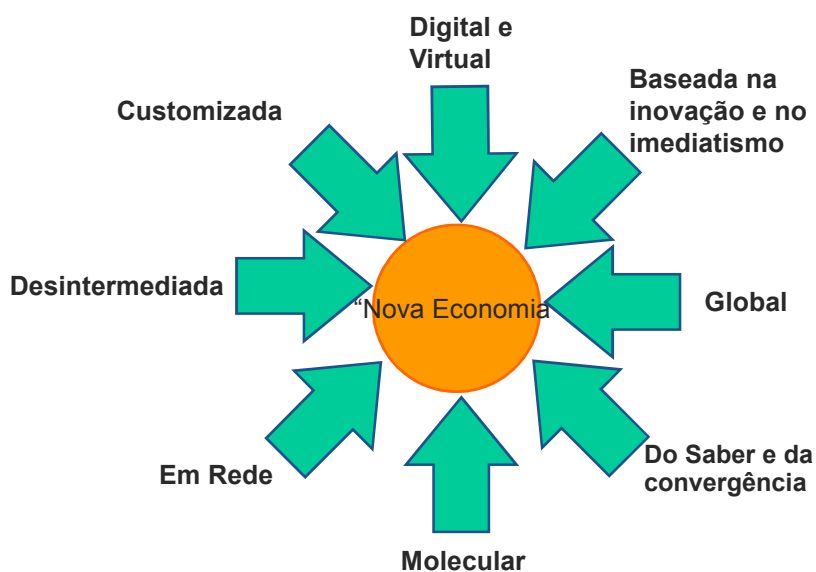
Slide #166

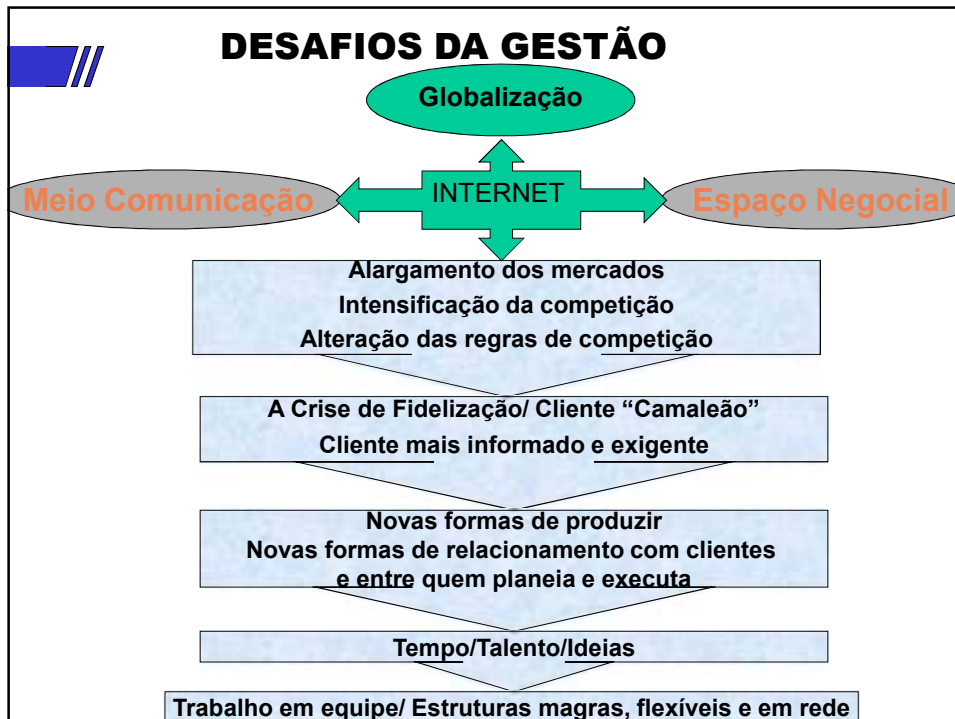
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS

As OSFL enfrentam muitas vezes um quadro distinto que lhe coloca limitações no que toca aos instrumentos de que dispõem para motivar e recompensar o bom desempenho dos seus colaboradores.

“NOVA ECONOMIA”





Os desafios da gestão (cont.)

As principais fontes de diferenciação e de sustentação da estratégia de uma empresa são, não só as novas tecnologias, mas sobretudo os seus recursos humanos.

A riqueza fundamental de uma organização passou a ser o conhecimento e a capacidade de se adaptar a novas situações, ou seja, a flexibilidade da sua estrutura organizacional e a rapidez.

Introdução à Gestão Slide #170

Os desafios da gestão (cont.)

- Reconhecer as mudanças
- Conhecimento dos valores culturais de outros povos
- Ética nos negócios
- Ligação do marketing e da investigação
- Cooperação empresarial e alianças estratégicas
- Valorização das pessoas
- Partilha do poder de decisão com os clientes
- Customização
- Flexibilização da produção com custos de alteração reduzidos
- Consciência ambiental e social
- Internacionalização/globalização dos negócios
- Convergência entre os negócios *offline* e *online*

Introdução à Gestão

➤ Virtualização do trabalho e das empresas

Slide #171

Os desafios da gestão (cont.): Gestão em tempo de crise

- As crises são sinais de mudança, momentos que requerem decisões.
- A crise pode ser fonte de progresso ou fonte de regressão.
- A crise põe em evidência a inadaptação dos modelos empresariais clássico e dos sistemas de informação tradicionais.
- Em tempos de crise, o critério de êxito e eficácia passa pela flexibilidade, reversibilidade, rapidez de resposta, inovação

Introdução à Gestão

Slide #172

DESENVOLVIMENTO

- Para garantir a coerência das decisões e a coesão da equipa sobre a orientação estratégica que a empresa deve seguir para o seu desenvolvimento é necessário responder às seguintes questões:
 - A que aspiramos nos próximos 5 anos?
 - Qual é a função económica futura da nossa empresa?
 - Onde se situará o nosso mercado? Quais são os nossos clientes?
 - Que meios empregaremos para crescer: aquisição, fusão, pesquisa e ação comercial mais eficaz?
 - Que imagem desejamos ter?
 - Que problemas urgentes temos para resolver?
 - Como financiaremos o nosso desenvolvimento?
 - Que deveremos fazer para reforçar a nossa posição nos mercados externos?

Introdução à Gestão

Slide #173

BIBLIOGRAFIA

- CARVALHO, J. E. (2009), **Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais**, Lisboa: Edições Sílabo.
 - Capítulo 3: A gestão face à mudança
 - Capítulo 21: Implicações e consequências da mudança
 - Capítulo 22: Para onde vamos?
- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2004), **Introdução à Gestão das Organizações**, Barcelos: Vida Económica.
 - Capítulo I: Aspectos Gerais da Empresa
 - Capítulo XIII: Gestão das organizações sem fins lucrativos
- SEBASTIÃO, T. (2005), **Gestão das Organizações**, 2ª edição, Lisboa: McGraw Hill.
 - Capítulo 13: Internalização das empresas

Introdução à Gestão

Slide #174