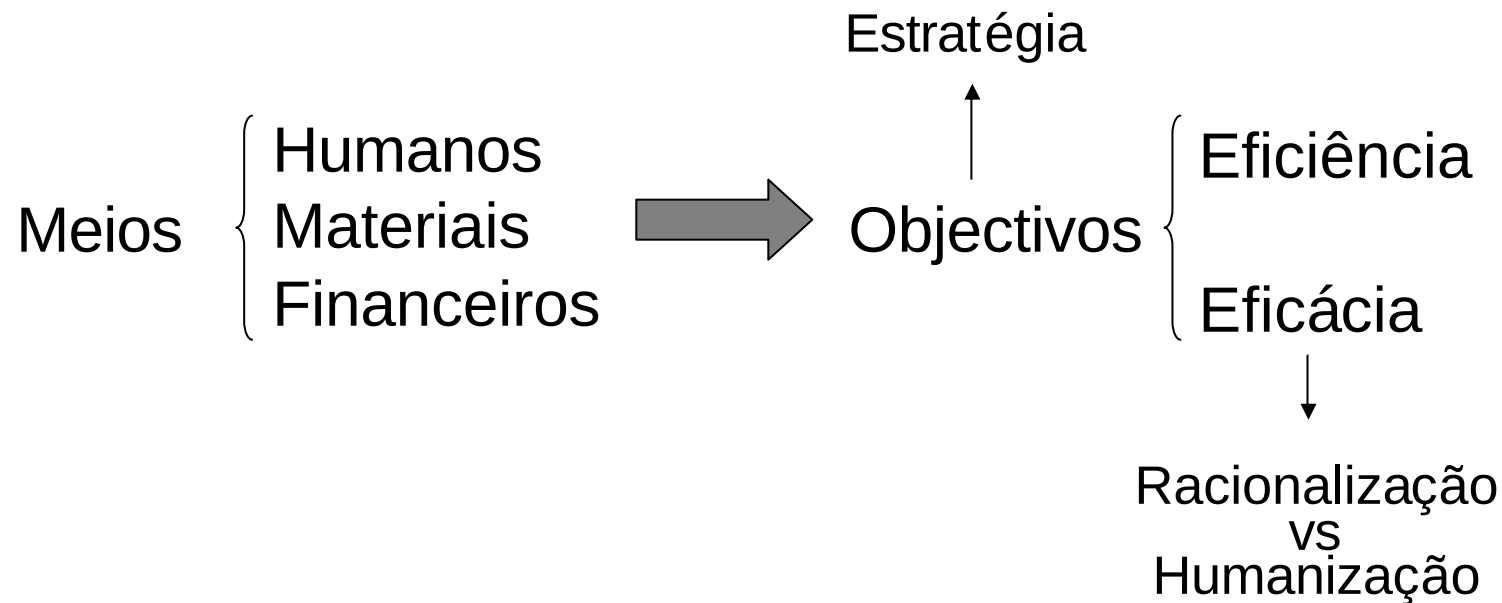


1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O QUE É A GESTÃO?

Actividade racional através da qual são coordenados recursos humanos materiais e financeiros com vista à prossecução de um conjunto de objectivos.



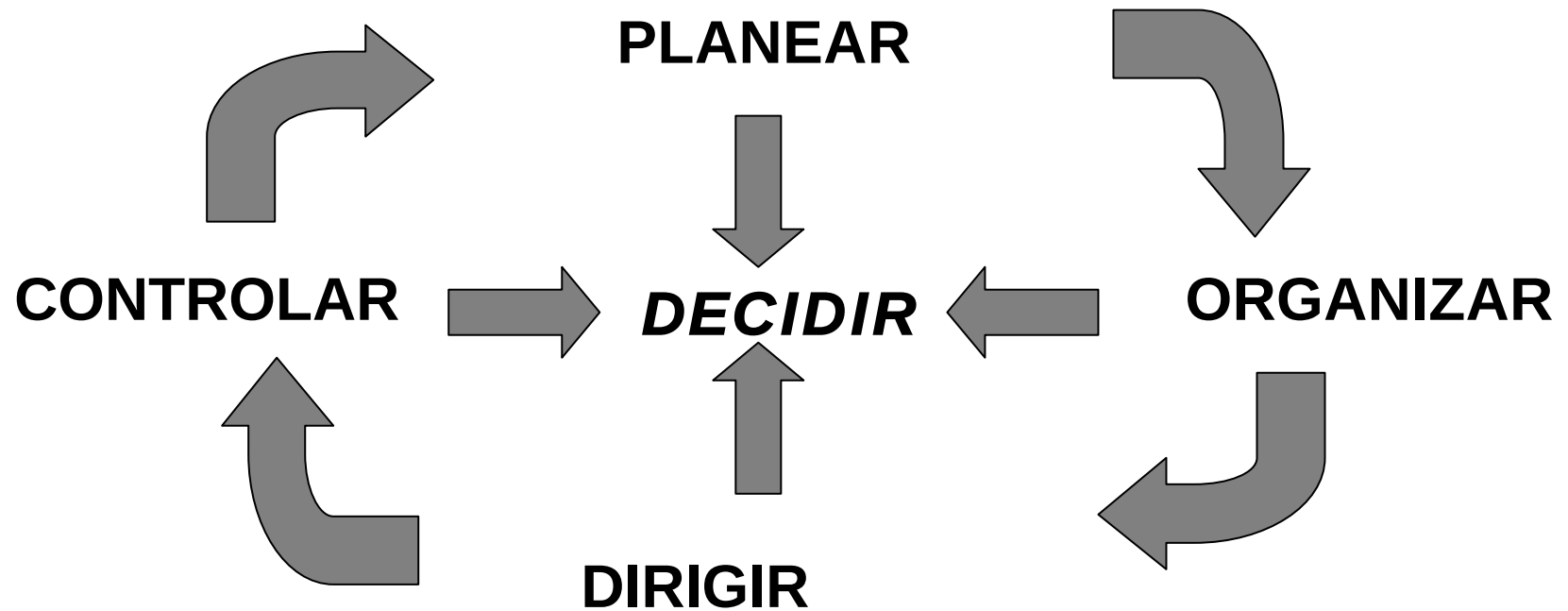
Gestão é a arte de gerir habilidades, de organizar talentos

A ARTE E A CIÊNCIA DA GESTÃO

Porque vão as empresas à falência?

FUNÇÕES DO GESTOR

Gerir é obter coisas através dos outros



FUNÇÕES DO GESTOR

O **planeamento** pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como deve fazê-lo. O planeamento tem implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam.

A **Organização** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

A **direcção** é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou Influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve: motivação, liderança e comunicação.

O **controlo** é o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas

FUNÇÕES DO GESTOR

Função direcção

- Motivação
- Liderança
- Comunicação

Motivação, em termos gerais, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização.

Liderança é a capacidade de se conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam.

Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

NÍVEIS DE GESTÃO

Institucional:

- predomina a componente estratégica;
- abrange a totalidade dos recursos;
- implicações a médio e longo prazo;
- formulação de políticas globais;
- respeita ao topo da hierarquia.

Intermédio:

- predomina a componente táctica;
- elaboração de planos e programas específicos;
- respeita aos directores funcionais.

Operacional:

- predomina a componente técnica;
- execução de rotinas e procedimentos;
- respeita aos chefes de serviço.

AVALIAÇÃO DOS GESTORES

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

Eficiência: é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos.

Eficácia: é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais. A saber:

- **Aptidão conceptual:** é a capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas.
- **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.

OS PAPÉIS DOS GESTORES

Mintzberg estudou as actividades dos gestores de topo. Identificou 10 papéis específicos e classificou-os em 3 grupos:

Papéis interpessoais – focam as relações interpessoais e resultam da autoridade formal.

- Representação
- Liderança
- Ligação

Papéis informacionais – colocam o gestor como o foco central na recepção e envio de informação não rotineira.

- Acompanhamento
- Divulgação
- Porta-voz

Papéis decisoriais

- Iniciativa
- Solução de problemas
- Afectação de recursos
- Negociação

OS PAPÉIS DOS GESTORES

Mintzberg estudou as actividades dos gestores de topo. Identificou 10 papéis específicos e classificou-os em 3 grupos:

Papéis interpessoais – focam as relações interpessoais e resultam da autoridade formal.

- Representação
- Liderança
- Ligação

Papéis informacionais -

Papéis decisoriais

A ESPECIALIZAÇÃODOS GESTORES

Gestor Financeiro

Gestor de Produto/Marca

Gestor de Informação

Gestor de Conhecimento

Gestor de Cliente

Gestor de Projecto

Gestor Executivo

...

INTRODUÇÃO

RAZÕES QUE EXPLICAM A EXISTÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES:

➤ **Razões Sociais:** as pessoas são seres gregários que necessitam de relacionamento com outras pessoas para viver.

➤ **Razões Materiais:** as pessoas organizam-se para alcançar três coisas que isoladamente jamais conseguiriam sozinhas, a saber:

- aumento de especialização;
- compressão de tempo;
- acumulação de conhecimento.

➤ **Efeito sinérgico:** existe sinergia quando duas ou mais causas produzem - actuando conjuntamente - um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam actuando individualmente.

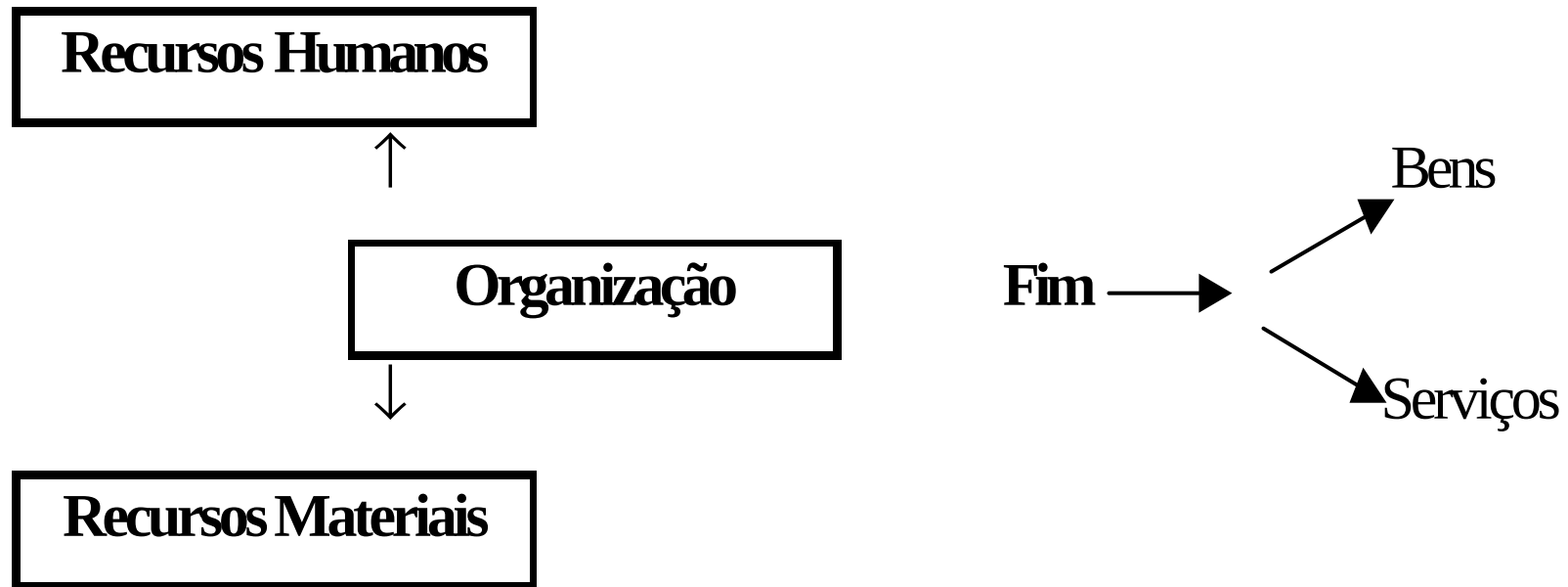
DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Organização: é uma unidade social que agrega duas ou mais pessoas trabalhando juntas de um modo estruturado para alcançar um objectivo específico ou um conjunto de objectivos.

Características associadas à noção de organização:

1. Recursos Humanos
2. Recursos Materiais
3. Forma Organizativa
4. Finalidade

FORMA ORGANIZATIVA



DEFINIÇÃO DE EMPRESA

Empresa é todo o empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e materiais no sentido de alcançar objectivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Empresa

Igreja

Bombeiros

Polícia

Sindicato

Clube

Colectividade

ONG

...

FUNÇÕES ECONÓMICAS E/OU SOCIAIS DAS EMPRESAS

- **Produção**
 - Bens materiais ou serviços
- **Investimento**
 - Aumento da qualidade e quantidade de meios de produção (daqui depende o aumento do PIB)
- **Investigação**
 - Desenvolvimento de novos produtos e técnicas de gestão
- **Satisfação das Necessidades Humanas**
 - pagar salários, boas condições de trabalho (Teorias de Maslow e Herzberg)
- **Preservação do Conhecimento**
 - guardam e protegem um volume grande de conhecimento
- **Realização de objectivos**

OS OBJECTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

A empresa não tem um objectivo único fácil de definir. Pelo contrário, à diversidade de interessados na sua existência correspondem expectativas de natureza diferente quanto à realização pela empresa de determinados objectivos. Esquemáticamente poder-se-ão definir os seguintes para alguns dos parceiros sociais:

- para os detentores do capital, a finalidade da empresa é gerar lucros.
- para os trabalhadores, consiste em proporcionar remunerações justas, possibilidades de realização profissional, bom ambiente e condições de trabalho, regalias sociais.
- para os clientes, será fornecer produtos de qualidade, a preços justos e constantemente aperfeiçoados, de modo a responder às suas necessidades.
- para a sociedade em geral, a empresa deverá ser uma fonte de criação de empregos, o motor da expansão económica, uma fonte de exportações, e uma fonte de receitas fiscais.

O denominador comum dos objectivos citados reside na criação de riqueza, isto é, na capacidade da empresa produzir mais riqueza do que a que consome: se esta condição não é realizada, nenhum dos objectivos parciais será atingido.

OS RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES

Para atingir os seus objectivos a organização terá, pois, de utilizar meios ou recursos ao seu dispor, da forma mais racional, ou seja, mais adequada possível.

Genericamente, podemos classificar esses meios do seguinte modo:

- Organização
- Os Meios Humanos
- Os Meios Materiais
- Direcção

Concluindo, formular objectivos explicitamente, determinar meios e escolher métodos, são tarefas a ser cumpridas por todas as empresas dado que constituem os elementos de base da actividade de **planeamento**, essencial a qualquer empresa.

CASO 1....

QUESTÕES:

2. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

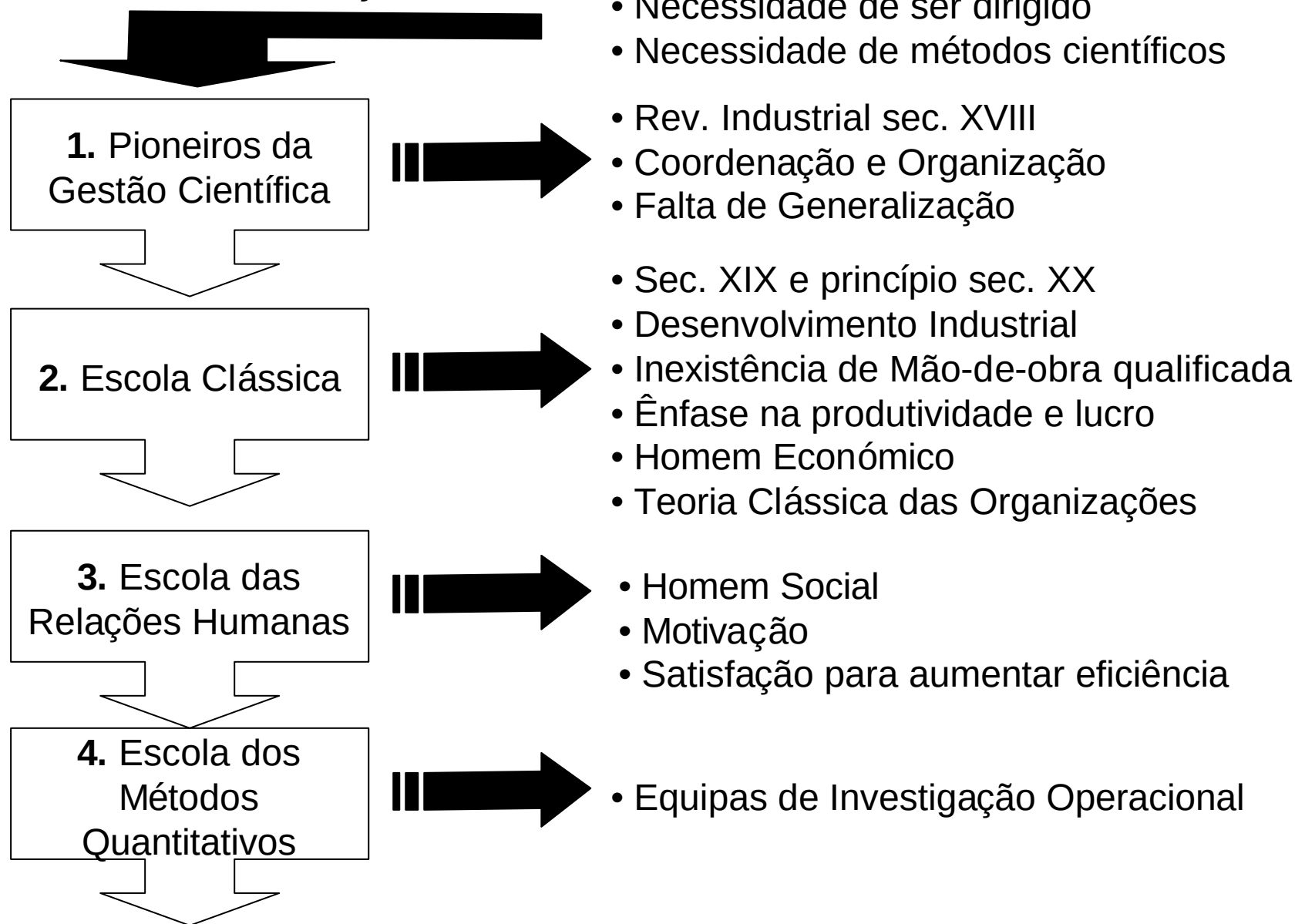
TEORIA ORGANIZACIONAL

CONCEITO

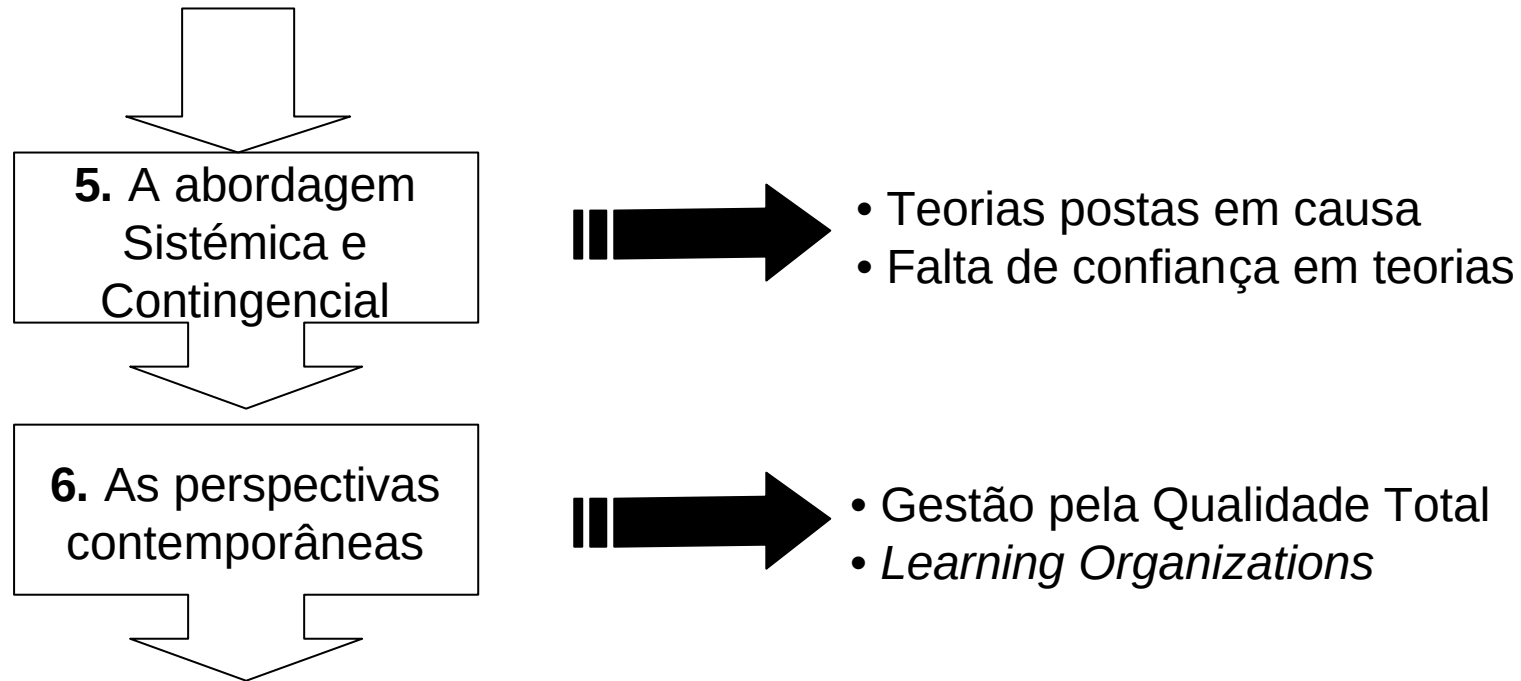
“é um conjunto relacionado e integrado de conceitos, princípios e hipóteses que pretendem identificar quais as componentes das organizações e explicar como elas se relacionam entre si”.

Hodge et al. (1996)

Evolução do Pensamento em Gestão



Evolução do Pensamento em Gestão



Evolução do Pensamento em Gestão



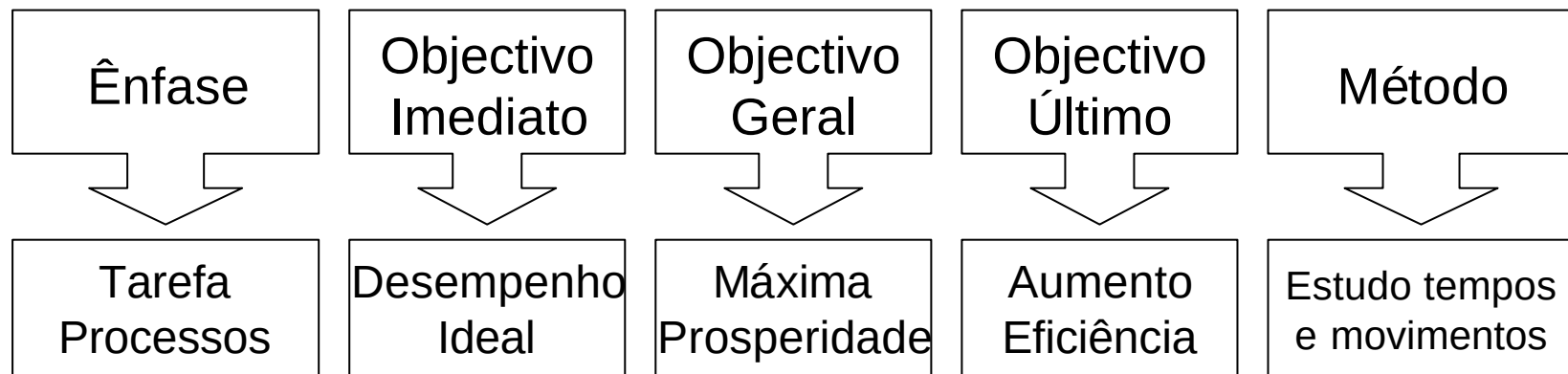
Séc XIX	ANTECEDENTES	Adam Smith, Revolução Industrial
1930s	ESCOLA CLÁSSICA	A gestão científica do trabalho
		A teoria geral da administração
		A teoria burocrática das organizações
1940s	ESCOLA COMPORTAMENTAL	Estudos de Hawthorne
		As primeiras teorias de motivação e liderança
1960s	ESCOLA QUANTITATIVA	
1990s	A ABORDAGEM SISTÊMICA E CONTINGENCIAL	
1990s	AS PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS	Gestão pela Qualidade Total
		<i>Learning Organizations</i>
		...

A ABORDAGEM CLÁSSICA DAS ORGANIZAÇÕES

- **Contexto de aparecimento da escola clássica:**
 - Crescimento acelerado das economias e unidades produtivas;
 - Força de trabalho desqualificada;
 - Modernos saberes adquiridos de forma não estruturada.
- **Problemas:**
 - Como aumentar a produtividade (eficiência)?
 - Como fazer a interacção Homem / Máquina?
 - Como formar a mão-de-obra rural?
 - Como incentivar o trabalhador?
- **Base da Teoria:**
 - Descobertas das regras ideais de funcionamento (normas a aplicar taxativamente pelos gestores)
 - Organização como sistema fechado com o objectivo de procura de eficiência técnica
 - O indivíduo deve adaptar-se à máquina por forma a poder complementá-la

Taylor (1856-1915) - A Gestão Científica

- Orienta-se para o estudo do sistema de produção fabril



- **Divisão do Trabalho**

- Administração

- Planeamento e supervisão

- Empregado

- Execução (tarefas especializadas)

Taylor - A Gestão Científica

- **Organização Científica do Trabalho:**
 - Supervisão Funcional
 - Simplificação dos cargos
 - Selecção científica do trabalhador
 - Rotina nas tarefas
 - Remuneração à peça
 - Condições físicas de trabalho adequadas/formação
- O **Supervisor** deve-se especializar numa função de supervisão
 - é um especialista
 - existe descentralização de autoridade
- Ao **Operário** exige-se automatização, reprodução instintiva de movimentos mecânicos

Taylor - A Gestão Científica

- **Homem Económico** – profundamente influenciado por recompensas e sanções salariais e financeiras.
- Princípios da Gestão Científica
 - **Planeamento**
 - **Preparação (formação)**
 - **Controlo**
 - **Execução**

Taylor – Críticas à Gestão Científica

- Mecanicismo
 - Pouca atenção ao elemento humano
 - Organização rígida e estática
- Super-especialização do operário
 - Priva-se o empregado da satisfação
 - Viola-se a dignidade humana
 - torna-se supérflua a qualificação
- Visão errada do Ser Humano
 - ignorou-se o ser humano e social
 - ignorou-se a fadiga nervosa
- Ausência de comprovação científica
 - falta de pesquisa e experimentação

Taylor - Críticas à Gestão Científica (cont.)

- Abordagem incompleta da organização
 - omite organização informal e aspectos humanos
- Limitação do campo de aplicação
 - apenas considera o sector da produção esquecendo o financeiro, comercial...
- Abordagem da organização como sistema fechado

**FOI DURANTE DÉCADAS RESPONSÁVEL POR
SIGNIFICATIVOS GANHOS DE PRODUTIVIDADE**

**CONSTITUI O PONTO DE PARTIDA DA GESTÃO
CONTEMPORÂNEA**

FAYOL (1841-1925) – Teoria Clássica Organizacional

- Fayol propôs que a racionalização do trabalho se fizesse a partir do topo das organizações
- Fayol preocupa-se com análise da estrutura Hierárquica
- Ênfase na linha de comando
- Caracteriza as funções de cada Gestor
 - Prever
 - Organizar
 - Comandar
 - Coordenar
 - Controlar
- Cada subordinado tem apenas 1 chefe inequívoco
- A dependência é total e pessoal

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

- As actividades industriais podiam ser divididas em:
 - técnicas (produção)
 - comerciais (comprar e vender)
 - financeiras (uso óptimo do Capital)
 - segurança (protecção da propriedade e pessoas)
 - contabilidade (incluindo estatísticas)
 - gestão (planear, organizar, comandar, coordenar, controlar)

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

- As qualidades de um gestor são:
 - físicas (vigor, energia, saúde)
 - mentais (capacidade de aprender, julgar, avaliar, adaptar)
 - morais (firmeza, responsabilidade, iniciativa, lealdade, tacto, dignidade)
 - educacionais (cultura geral)
 - técnicas (formação específica na área funcional a que está directamente ligado)
 - experiência

FAYOL – Teoria Clássica Organizacional

1. Divisão de Tarefas
2. Autoridade
3. Disciplina
4. Unidade de Comando
5. Unidade de Direcção
6. Subordinação de interesses individuais aos comuns
7. Remuneração
8. Centralização
9. Hierarquia
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade
13. Iniciativa
14. Espírito de Equipa

Princípios Gerais da Gestão

FAYOL – Críticas ao Fayolismo

- Abordagem simplificada da organização formal
- Ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios
- Extremo racionalismo na concepção da administração
- Teoria da "máquina" - abordagem mecanicista
- Abordagem incompleta da organização
- Visualização da organização com se esta fosse um sistema fechado

MAX WEBER (1864-1920) – Teoria Burocrática

- Não é Gestor Profissional mas antes um académico
- Utiliza a ideia da burocracia como forma ideal de organização apoiada em mecanismos racionais, impessoais e científicos.
- O seu paradigma é a predeterminação a todos os níveis
- Burocracia no sentido de predeterminação e não de “Red-Tape”
- Definem-se objectivos e actividades e cada indivíduo comporta-se mecanicamente.
- Todas as situações estão previstas
- Sistema fechado e imutável fundamentado no poder legal
- É ainda um ponto de referência. A questão é como evitar a sua disfunção: esquecer os fins e concentrar-se nos meios.

Modelo burocrático da organização – Max Weber

Princípios da organização burocrática:

- Uma bem definida **hierarquia de comando**;
- Uma clara **divisão do trabalho**;
- Um **sistema formal de regras e regulamentos** definindo os direitos e os deveres de cada posição;
- **Racionalidade**: a organização é gerida de forma lógica e científica;
- **Relações impessoais**;
- **Medição do desempenho** dos indivíduos segundo regras estritas e controlos bem definidos;
- **Seleção no emprego e na promoção** baseada na competência técnica;
- **Orientações para a carreira** – os gestores são profissionais e não donos das suas unidades. Trabalham por um salário e por uma carreira no seio da organização.

Max Weber – Críticas à Teoria da Burocracia

- Abordagem incompleta da organização, apenas considera a organização formal
- Teoria da "máquina" - abordagem mecanicista
- A burocracia é muitas vezes apontada como causa de ineficiência, lentidão e rigidez
- A impessoalidade prejudica a capacidade criativa, o que por sua vez dificulta a resposta a mudanças ambientais.
- A descrição de funções contribuem para que os indivíduos se cinjam às tarefas específicas e percam a visão do conjunto dos objectivos.
- Sobreposição dos interesses dos grupos (funcionários) ao interesse geral.
- Visualização da organização com se esta fosse um sistema fechado

Considerações finais sobre a escola clássica

- Pilares essenciais da abordagem clássica:
 - a existência de uma forma única superior de gerir
 - a tentativa de encontrar técnicas racionais e científicas de estruturar e coordenar as tarefas da organização

- Pressupostos:
 - Tarefas a executar simples e repetitivas
 - Ambiente estável
 - Ciclos de vida dos produtos longos
 - Comportamento dos indivíduos perfeitamente previsível

- Abordagem racionalista e normativa da gestão.

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

- Surge como oposição à Abordagem Clássica.
- Desenvolve o conceito de que o Indivíduo é o centro da organização.
- O foco de análise deixa de ser o sistema técnico para ser o indivíduo.
- Através do estudo do comportamento Humano podemos compreender as organizações.
- As organizações devem ser estruturadas à medida dos que nela trabalham.
- O indivíduo possuía já um nível cultural e expectativas mais elevadas
- A sofisticação tecnológica vem exigir mais trabalho intelectual e menos esforço físico
- Continua a ver a empresa como um sistema fechado mas o homem é visto como tendo valores e objectivos que não deixa à entrada da empresa
- O comportamento e a motivação passam a ser vistos como a verdadeira chave da motivação
- A palavra de ordem é conciliar as pessoas com a organização
- O gestor passa a ser o “líder” de indivíduos mais do que um chefe

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

```
graph TD; A[A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA] --> B[Abordagem das Relações Humanas]; A --> C[Abordagem da Ciência Comportamental];
```

Abordagem das Relações Humanas

- Estimulada pela Experiência de Hawthorne;
- Preocupada com a dignidade individual;
- Preocupada com o desenvolvimento do potencial humano;
- Preocupada com o ambiente social

Abordagem da Ciência Comportamental

- Envolvida na pesquisa científica da compreensão do comportamento;
- Utilização da psicologia, Sociologia e Antropologia para compreender o comportamento;
- Utilização da investigação como forma de adquirir conhecimentos;
- Aceitação da pessoa total.

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

- Percursos

Robert Owen (final do séc. XVIII)	• Preocupação com as condições desumanas de muitas fábricas no período áureo da industrialização • Chamada de atenção para a necessidade (e vantagem) de investir na melhoria das condições de trabalho
Hugo Munsterberg (início do séc. XX)	• Emergência da psicologia industrial • Utilização de testes psicotécnicos na selecção de pessoal • Aplicação dos princípios de aprendizagem à indústria • Estudo da influência dos incentivos económicos e do ambiente social sobre o trabalhador
Mary Parker Follett (início do séc. XX)	• Análise dos comportamentos individuais e de grupo que têm lugar nas organizações • Ênfase nas pessoas • Preocupação com as éticas de grupo
Chester Barnard (Anos 30)	• Organização enquanto sistema social aberto que exige cooperação • Papel do gestor como responsável pela criação de incentivos ao bom desempenho dos funcionários, alinhado com os propósitos da organização • Conceito de autoridade aceite

A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

- **Mary Follett**

- Envolveu os trabalhadores na resolução de problemas;
- Lei da situação – "uma pessoa não deve dar ordens a outra, mas ambas devem concordar e obedecer aos requisitos da situação";
- Conflito – reflexo das diferenças entre os indivíduos;
- Reconheceu que cada indivíduo é um conjunto de crenças, emoções e sentimentos;
- Delegação de autoridade;
- Partilha de experiências.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ELTON MAYO e a Experiência de Hawthorne (1927-32)
- **Empresa** - Western Electric (Chicago)
- **Objectivo** - Determinar impacto das variáveis físicas na produtividade de trabalhadores numa linha de montagem
- **Fase 1** - Variações na intensidade da luz
- **Fase 2** - Variações nas condições físicas de trabalho, remuneração, horário e rotação do pessoal
- **Fase 3** - Entrevistas sobre atitudes, sentimentos, opiniões e sugestões sobre o trabalho
- **Fase 4** - Relações entre a organização formal e informal

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- CONCLUSÕES:
 - 1 - O nível de produção depende da integração social
 - 2 - O comportamento dos indivíduos apoia-se no grupo
 - 3 - Existem recompensas e sanções não materiais
 - 4 - A organização informal é determinante
 - 5 - Cada indivíduo é influenciado pelas relações que tem com os outros
 - 6 - O conteúdo e natureza do cargo tem influência sobre a moral
 - 7 - Ênfase nos aspectos emocionais

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Em Resumo:
 - O trabalho é uma actividade grupal
 - As necessidades de segurança, reconhecimento e pertença (+ importantes que as condições físicas)
 - O conceito de “homem social” é necessário para complementar o conceito de “homem racional” motivado apenas por necessidades económicas pessoais
- Consequências:
 - Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
 - Dinâmica de Grupo

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Críticas
 - Oposição exagerada à teoria clássica
 - Inadequada modelização das relações industriais, ignorando a função lucrativa da empresa.
 - Concepção romântica e ingénua do operário
 - Limitação do campo experimental
 - Parcialidade nas conclusões
 - Ênfase no informal, menosprezando a importância da estrutura formal das organizações
 - Enfoque na manipulação das relações humanas

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

- Uso de técnicas quantitativas (e de investigação operacional) na tomada de decisões de gestão.
- Exemplos:
 - Planeamento da Produção
 - Dimensionamento de lotes
 - Escalonamento da Produção
 - Gestão de carteiras de investimento
 - Gestão de Tesouraria

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

Algumas características essenciais desta abordagem:

- Foco principal na tomada de decisão (o resultado de análises tem influência na decisão);
- Confiança nos critérios de eficiência económica (a comparação de diferentes acções deve-se basear em variáveis económicas mensuráveis – custos, proveitos, taxas de rentabilidade, etc.);
- Confiança nos modelos matemáticos formais (se partirmos dos mesmos dados devemos chegar sempre ao mesmo resultado);
- Dependência informática (como se opera com modelos muito complexos existe uma crescente dependência dos suportes informáticos).

A ESCOLA “MANAGEMENT SCIENCE”/ Teoria Quantitativa

Contributos:

- Possibilidade de tratar grandes volumes de dados/informação;
- Técnicas de previsão e análise de cenários.

Limitações:

- Apenas modeliza aspectos que possam ser traduzidos por números;
- Presta pouca atenção aos aspectos humanos da organização.

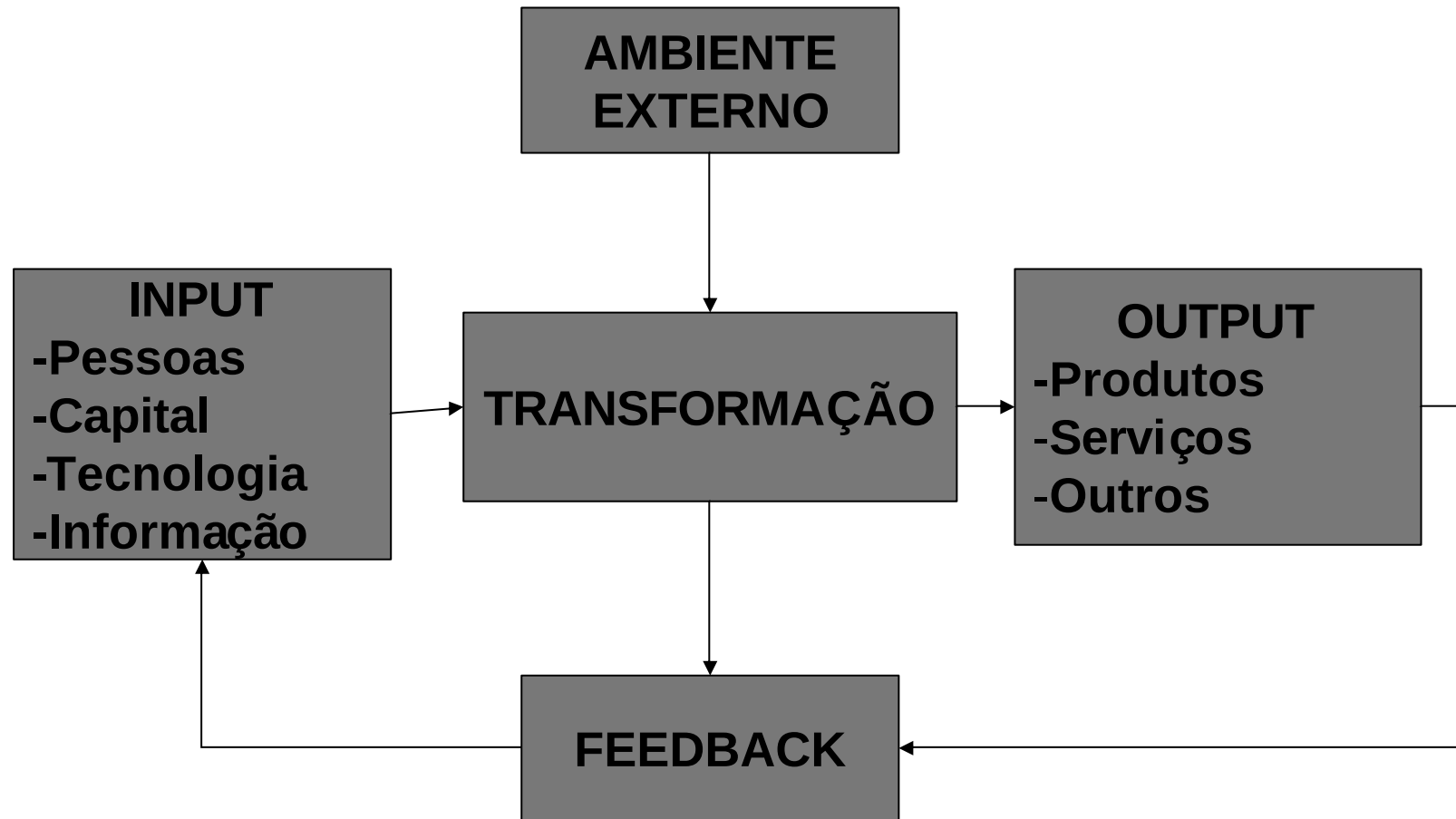
ABORDAGEM SISTÊMICA

- A teoria sistêmica fornece uma forma de olhar as organizações como um todo – as suas interações com o meio envolvente e as relações entre as suas componentes e subsistemas – enfatizando assim as características de interdependência e finalidade e a elas acrescentando propriedades modernas como a complexidade e o caos.

ABORDAGEM SISTÉMICA

- Visão Unificada da organização constituída por partes diferentes
- **SUBSISTEMAS:**
 - As partes formam um sistema
- **SINERGIA**
 - O todo, dadas as relações de interdependência e sinergia, é maior que a soma das partes
- **HOLISMO**
 - Mudanças em qualquer uma das componentes do sistema têm impacto noutros elementos do sistema
- **SISTEMA ABERTO**
 - Sistema que actua com a envolvente
- **FRONTEIRAS DOS SISTEMAS**
 - Limites que separam o sistema da envolvente
- **FLUXO**
- Componentes que entram e saem do sistema
- **FEEDBACK**
 - Assegura a monitorização

ABORDAGEM SISTÊMICA



ABORDAGEM CONTINGENCIAL

- **“It Depends” – Charles Kindleberg**
- Chama à atenção da interacção com a envolvente externa
- Sistema aberto - Influencia e é influenciado pelo exterior
- **Teorias da Contingência** - Qualquer decisão em gestão será sempre certa e errada no mesmo momento. Não há receitas - Tudo depende das condições que influenciam a empresa no momento

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

- A ideia base é a de que **não há uma melhor maneira** (maneira óptima) de planear, organizar, controlar e liderar. Em vez disso os gestores devem encontrar diferentes maneiras, adaptáveis a diferentes situações. Cada estratégia é contingente por todo o meio que a rodeia.
- A gestão depende das **circunstâncias particulares** que afectam a organização (que definem uma contingência ou uma situação)
- É **integrativa** das teorias clássicas e modernas, as quais podem ser aplicadas pelos gestores dentro da abordagem contingencial

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

- **Vantagem:**
 - Incentivo à utilização de métodos de diagnóstico das situações.
- **Inconveniente:**
 - Definição geral e abstracta do meio situacional.
 - Ignoram o impacto que a própria organização tem no meio em que se insere.

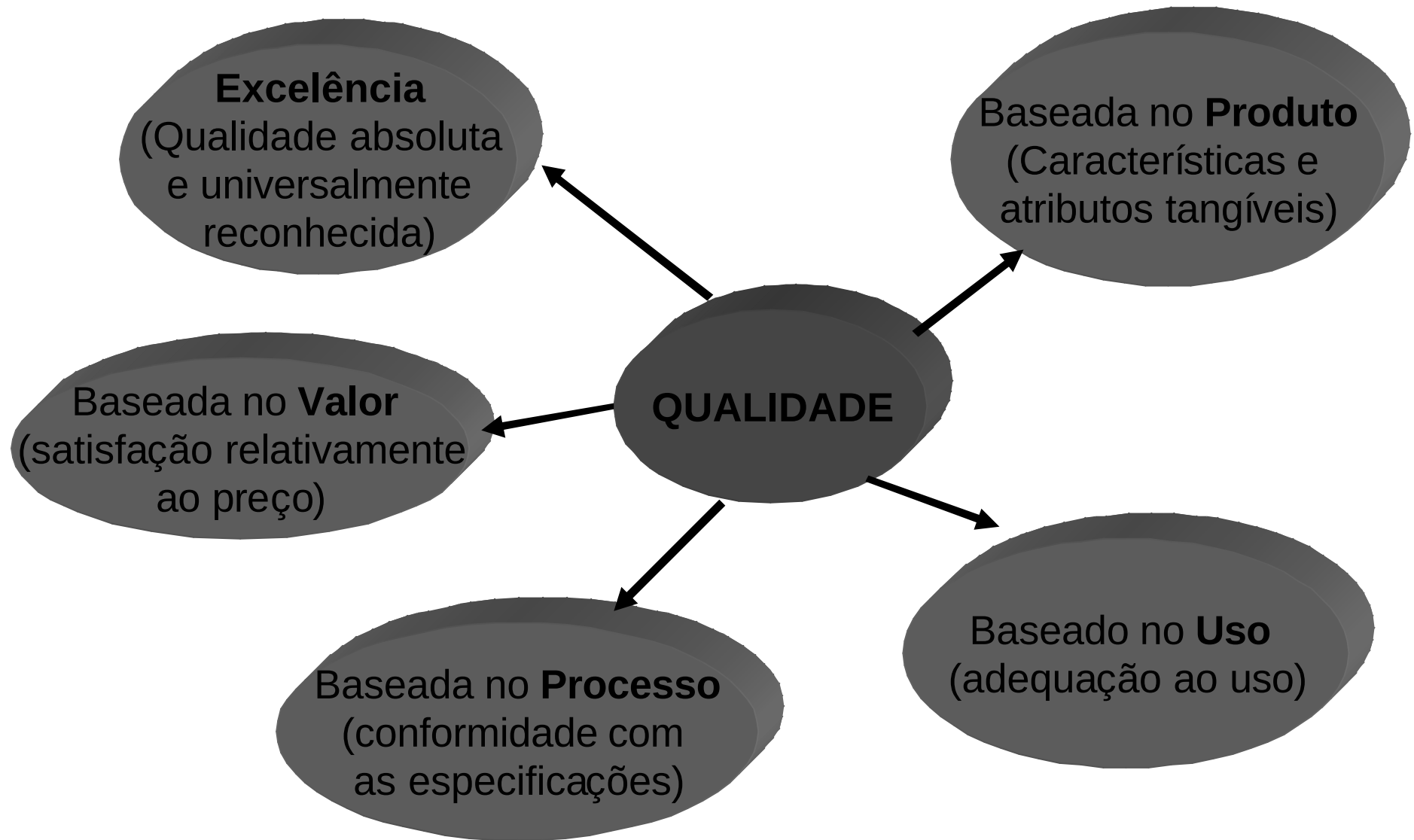
CONCEITO: QUALIDADE

O conceito de qualidade é complexo e necessariamente multidimensional e consequentemente difícil de definir. Para alguns autores a qualidade está associada ao conceito de **valor** (Feigenbaum), para Crosby a qualidade significa acima de tudo **conformidade** com os requisitos enquanto para Juran a qualidade está associada à **adequação ao uso**. Deming prefere afirmar que a qualidade se resume a **melhoria e inovação**.

Actualmente a qualidade é antes de mais **exceder as expectativas dos clientes**.

A definição internacional de qualidade, como proposto nas normas ISO 8402, afirma que a qualidade é “a totalidade das características de uma entidade que lhe conferem a capacidade de **satisfazer necessidades** explícitas e implícitas”

AS DIFERENTE DIMENSÕES DA QUALIDADE



QUALIDADE INFERIOR: O Que Significa?

- Devoluções a fornecedores
- Inspeções adicionais
- Acréscimo de desperdícios
- Produção baixa
- Demasiadas existências
- Correções frequentes do trabalho
- Necessidades de maiores espaços
- Tempo de fabricação elevado
- Devoluções de clientes
- Defeitos
- Má reputação
- Cobranças tardias

QUALIDADE TOTAL

- O Que é a Qualidade ?
 - Características físicas do produto / serviço
 - Eficiência organizativa
 - Estrutura adequada
 - Operacionalidade da gestão

A noção de Qualidade aplica-se à Empresa como um TODO

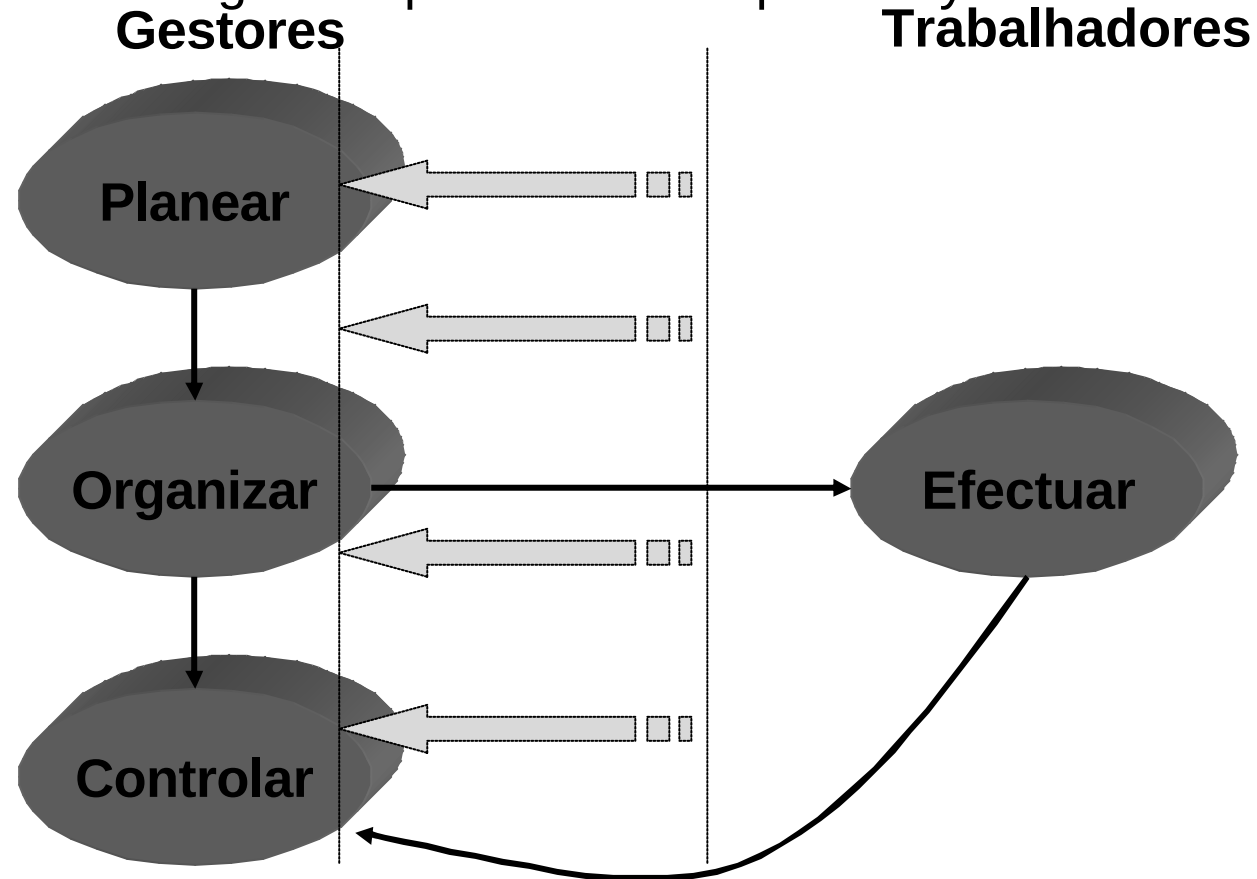
A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

- **DEFINIÇÃO:**

“Uma filosofia de gestão centrada na qualidade, baseada na participação activa de todos visando o sucesso a longo prazo, através da satisfação dos clientes, e o benefício de todos os membros da organização e da sociedade em geral” (BS EN ISO 8402).

QUALIDADE TOTAL

- Edwards Deming / Joseph Juran / Philip Crosby



QUALIDADE TOTAL

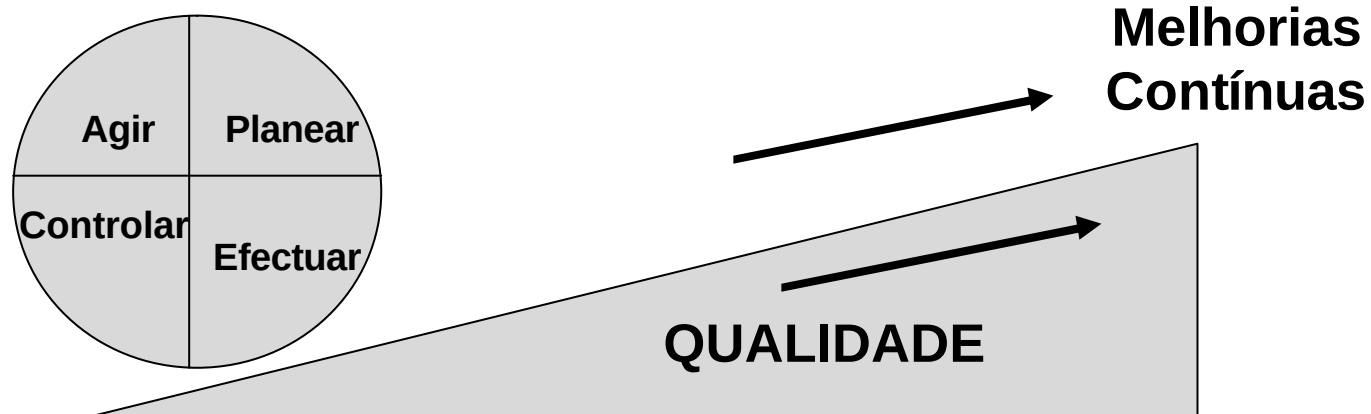
- Como Aumentar o Envolvimento dos Recursos Humanos ?
 - Aumentar utilização dos conhecimentos e talentos
 - Círculos de qualidade
 - Delegação de Responsabilidade e Autoridade

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

- Ênfase nos clientes
- Qualidade como princípio
- Visão de longo-prazo
- Trabalho de equipa
- Formação
- Envolvimento da liderança e dos trabalhadores
- Envolvimento dos fornecedores
- Zero efeitos
- Liberdade na procura de novas soluções
- Autonomia e autocontrolo
- Consenso em torno dos grandes objectivos
- Melhoria do processo de fabrico
- Melhorias contínuas

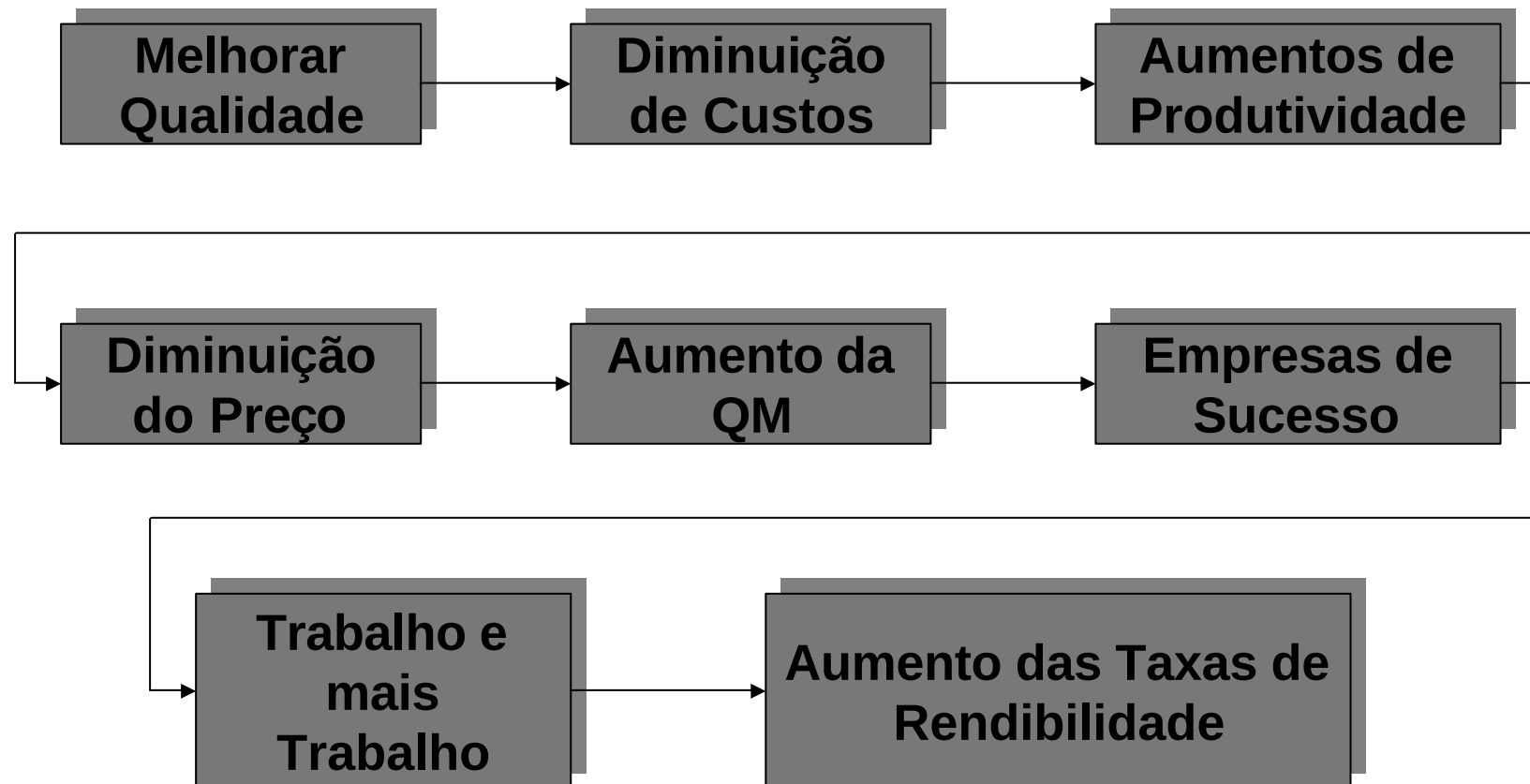
QUALIDADE TOTAL

O Ciclo de Demming para as Melhorias



QUALIDADE TOTAL

A Cadeia Reactiva de Demming



METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

- Certificação baseada na família de normas ISO
- Auditorias de qualidade
- Modelos de excelência, os quais são referência para a atribuição de uma série de prêmios de excelência.

Os prêmios de excelência constituem veículos de difusão de práticas de gestão que potencialmente conduzem à satisfação dos clientes e à melhoria do desempenho das organizações. Além disso, são importantes como referenciais e ferramentas de diagnóstico.

....

NOVAS ABORDAGENS E TENDÊNCIAS: TEORIA DO CAOS

- Origem: trabalho desenvolvido pelo meteorologista Edward Lorenz, que concluiu que alterações mínimas nas condições atmosféricas do sistema provocavam modificações drásticas no padrão climático.
- Estas constatações tiveram repercussões importantes no modo como se concebiam certos pressupostos de previsibilidade e controlo. Passou a dar-se importância a fenómenos aleatórios.
- A teoria do caos sugere que por trás da aleatoriedade dos sistemas se escondem padrões de comportamento, os quais podem ser estudados e analisando os grandes números e usando a teoria das probabilidades.
- Ênfase na dinâmica do sistema como um todo.
- Ênfase na disciplina da complexidade que sugere que mesmo as acções mais simples de componentes elementares podem, uma vez combinadas, gerar comportamentos extremamente complexos.
- Aplicações da teoria do caos podem ser encontradas nas investigações em biologia molecular, na química ou mesmo na economia.
- De acordo com a teoria dos caos, os sistemas complexos que forem capazes de se adaptar são os mais bem sucedidos.

NOVAS ABORDAGENS E TENDÊNCIAS: LEARNING ORGANIZATIONS (Peter Senge)

- Esta abordagem retoma e actualiza o que havia sido proposto pela visão sistémica das organizações.
- *Learning organizations*: são sistemas capazes de aprender através do modo como utilizam o *feedback* que recebem do meio envolvente.
- A nova forma de aprendizagem pressupõe as organizações como organismos vivos. Consequentemente, a perspectiva a adoptar terá de ser holística, valorizando a totalidade e a integração.

3. O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

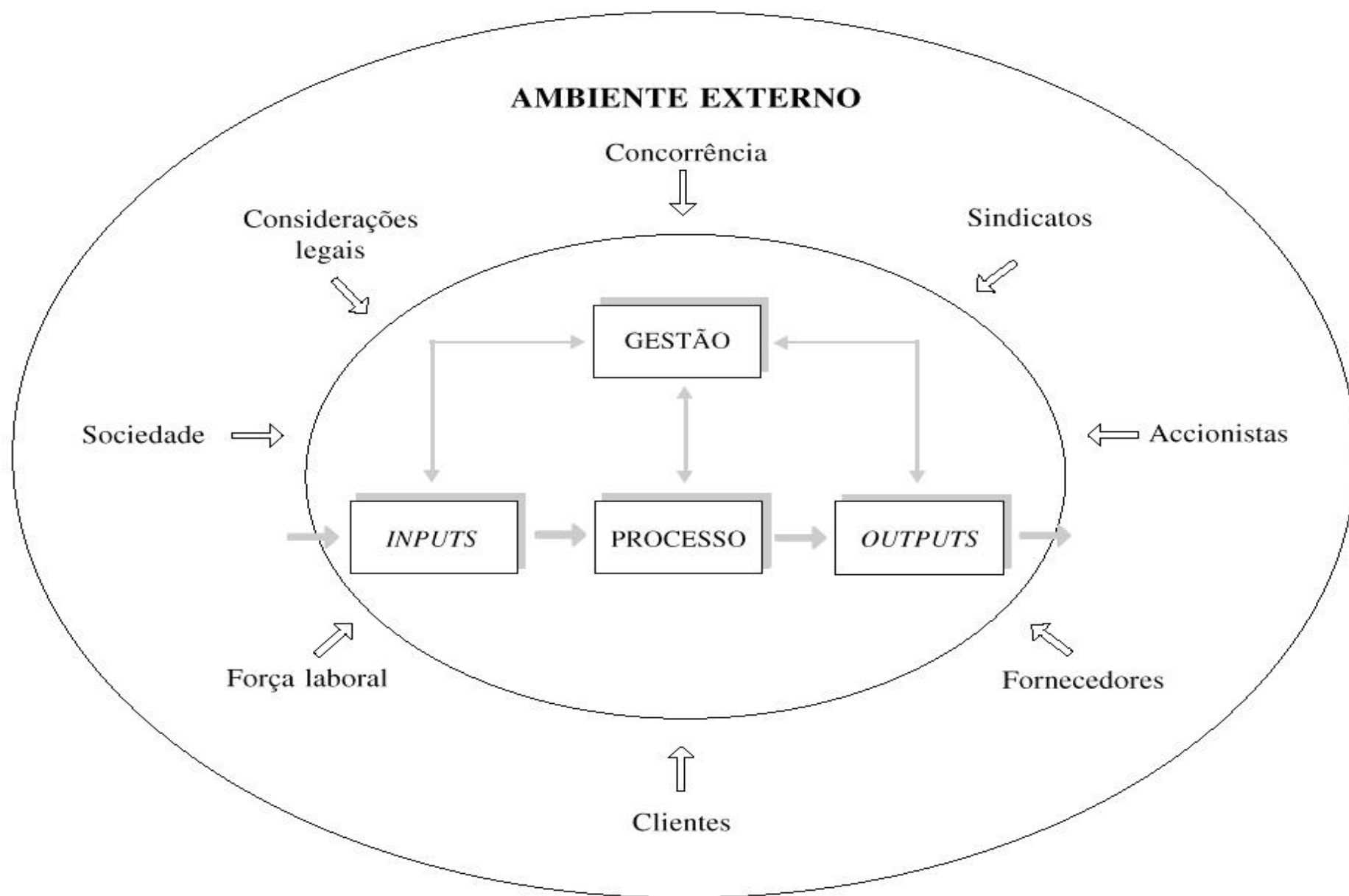
O ambiente representa o contexto no seio do qual as empresas existem e operam. De modo a sobreviver e prosperar no seu meio ambiente, as empresas seleccionam e trabalham no sentido de compreender as variáveis mais relevantes para a sua finalidade e interesses.

Hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e as suas estratégias. Exemplos dessas mutações:

- A existência de fortes competidores num mercado global;
- A evolução da tecnologia;
- A mudança dos estilos de vida dos consumidores.
- Os papéis dos sectores público e privado estão menos definidos;

A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO

Um dos pressupostos básicos da teoria dos sistemas é que as organizações não são, nem auto-suficientes, nem independentes. Sendo o meio envolvente visto como uma fonte de informação e *stock* de recursos.



TEORIAS DA INCERTEZA E DA DEPENDÊNCIA (Hannan e Freeman)

O ambiente como um todo pode ser visto como fonte de informação e *stock* de recursos. Dependendo da abordagem que faça ao seu meio ambiente, uma organização enfrenta um desses dois problemas teóricos:

- **incerteza**, causada pela falta de informação; e
 - **dependência** de outros para obtenção de recursos vitais.
-
- Informação: necessidade de juntar e analisar informação para que a organização tenha capacidade de respostas às mudanças ambientais.
 - Recursos: necessidade de assegurar o abastecimento de recursos escassos.

COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Podemos definir o ambiente externo como todos os elementos que, actuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de acção directa e de acção indirecta.

Os **elementos de acção directa** são os *stakeholders* (grupos de interesse) internos e externos que influenciam directamente as actividades de uma organização.

Os **elementos de acção indirecta**: são elementos do ambiente externo que afectam o clima em que ocorrem as actividades de uma organização, mas que não afectam directamente a organização. Condiciona, no longo prazo, a actividade da organização

Stakeholders externos: afectam a actividade de uma organização actuando fora dela, incluem consumidores, fornecedores, instituições financeiras, competidores, etc.



COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

O meio envolvente ou ambiente externo das empresas subdivide-se em:

➤ ambiente geral ou contextual ou macroeconómico ou mediato. Deste fazem parte os elementos de acção indirecta;

➤ Exemplos:

- Variáveis Sociais (demografia, estilos de vida, etc.)
- Variáveis Económicas
- Variáveis Políticas
- Variáveis Tecnológicas

➤ ambiente operativo ou transaccional ou microeconómico ou imediato. Deste fazem parte os elementos de acção directa.

➤ Exemplos:

- Consumidores/clientes
- Fornecedores
- Etc.

O PAPEL DOS GESTORES FACE AO MEIO ENVOLVENTE

- Influenciando o ambiente de acção directa
 - Os administradores usam técnicas padronizadas e confiáveis como publicidade, *lobbies* e negociação colectiva para influenciar os *stakeholders* da organização.
- Monitorando o ambiente de acção indirecta
 - Usando técnicas estatísticas de previsão, os administradores podem antecipar mudanças nas variáveis sociais, económicas, políticas e tecnológicas e preparar planos alternativos para o futuro (Gestão por Cenários).
- Conclusão: A empresa é influenciada pelos elementos do ambiente exterior que a rodeiam, mas afecta igualmente esse mesmo meio ambiente

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O MEIO ENVOLVENTE

- **“Imperativo ambiental”**: as características organizacionais dependem das características do ambiente externo.
 - Esta tese constitui a base da teoria da contingência, segundo a qual não existe uma melhor maneira de organizar e estruturar as empresas, dependendo a estrutura ideal das características do meio envolvente.
- Exemplo:
 - As estruturas mecanicistas, mais rígidas, serão mais adequadas quando a empresa opera num ambiente estável.
 - As estruturas, mais flexíveis, serão mais adequadas quando a empresa opera num ambiente instável.