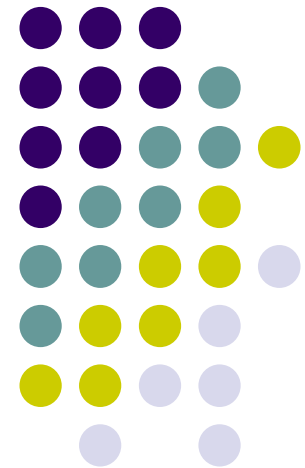
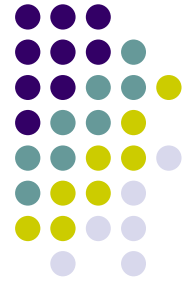


3. PROCESSO DE GESTÃO

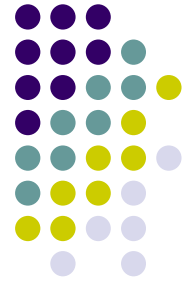
- 3.1- Planeamento e Estratégia
- 3.2- Tomada de Decisão
- 3.3- Organização
- 3.4- Liderança (Direcção)
- 3.5- Controlo





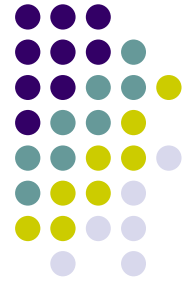
3.1- Planeamento e estratégia

- Planeamento
 - Conceito
 - Etapas
 - Níveis de planeamento
- Planeamento Estratégico (Gestão Estratégica)
 - Etapas (análise ambiente interno e externo)
 - Tipo de estratégias
 - Desenvolvimento estratégia



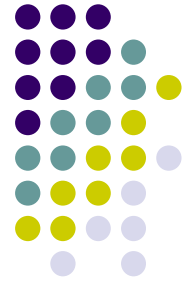
Planeamento e Estratégia

- Planeamento
 - Conceito de planeamento
 - Etapas
 - Níveis de planeamento
- Planeamento estratégico (gestão estratégica)
 - Etapas (análise ambiente interno e externo)
 - Tipos de estratégias
 - Formulação estratégia



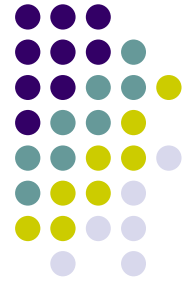
Planeamento

- Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito, como e quando
- Implica recolha e tratamento da informação sobre o ambiente e a organização



Planeamento

- Missão
 - Define o que a organização pretende atingir, sendo ponto de partida para definição de outros objectivos
- Declaração
 - Breve, Simples, Flexível, Distintiva
- Conteúdos
 - Tipo produtos/serviços
 - Mercados a que se dirige
 - Filosofia de actuação
 - Visão de si própria (auto-conceito)
 - Imagem pública a transmitir



Banco XYZ

- Missão e Estratégia
 - Cumprir a missão do Grupo ABC
 - Atingir um lugar cimeiro na banca de retalho
- Estratégia
 - Actuar no mercado com uma postura universalista
 - Concentrar-se na área de retalho
 - Privilegiar as relações com empresas exportadoras
 - Eleger como ideal o conceito de banco de relações
 - Aumentar, o + possível, através de meios humanos e técnicos, o tempo total de disponibilidade para o atendimento
 - Cultivar a mentalidade de que cada colaborador é um fornecedor de serviços
 - ...

UNICER (<http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=209>)



Tendo nascido e crescido ao longo de quase um século como empresa cervejeira, o **Grupo Unicer** apresenta-se hoje, como empresa produtora e distribuidora de bebidas. A focalização nos negócios de Cervejas e Águas, a simplificação da estrutura organizacional da Empresa e a aposta nos Recursos Humanos são algumas das linhas de orientação estratégica da Unicer.

Os nossos valores

Focalização nos Clientes e Consumidores Respeito pelo indivíduo Trabalho em equipa Cidadania responsável Integridade e ética

A nossa missão

Contribuir para a satisfação dos Consumidores de bebidas disponibilizando o que necessitam e preferem, criando valor e fazendo-o melhor do que a concorrência.

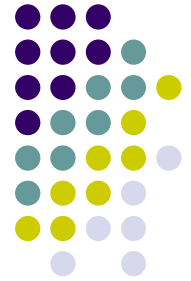
GALP

(http://investor.relations.galpennergia.com/galpir/vPT/Galp_Energia/Strategy)



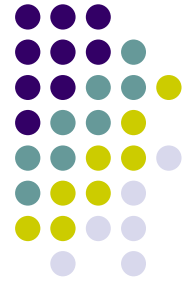
- ## Estratégia

- O objectivo de longo prazo da Galp Energia consiste em: tornar-se num operador multi-energia de referência no mercado Ibérico, com perspectivas de crescimento atractivas e um forte enfoque no cliente. Para tal, a Galp Energia estabeleceu seis objectivos estratégicos chave:
 1. Desenvolver as Operações de Exploração e Produção
 2. Optimizar as Capacidades de Refinação
 3. Reforçar o Negócio de Distribuição em Portugal
 4. Manter a Liderança no Mercado Liberalizado de Gás Natural
 5. Desenvolver o Negócio Power e Promover o Crescimento no Mercado da Electricidade
 6. Crescer em Espanha e noutros Mercados



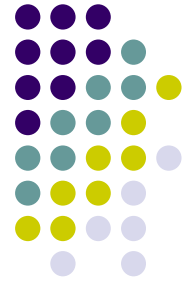
Planeamento

- **Objectivo**
 - Resultado desejado numa qq actividade
- **Características**
 - Hierárquicos
 - Consistentes
 - Mensuráveis
 - Calendarizados
 - Atingíveis
- **Função**
 - Definir organiz. face ambiente
 - Coordenar decisões
 - Avaliar desempenho organiz.
 - Orientar tomada de decisão



Planeamento

- **Vantagens Objectivos**
 - Pro-actividade
 - Melhor comunicação
 - Coordenação das actividades
 - Aumento da motivação
 - Participação e colaboração
 - Mecanismos de controlo
- **Problemas na Implementação dos Objectivos**
 - Separação objectivos reais/objectivos estabelecidos
 - Multiplicidade de Objectivos
 - Obj. quantitativos X Obj. não quantitativos



Planeamento

- Planos
 - Documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos
- Permitem saber:
 - Quais as actividades a desenvolver para a realização dos objectivos
 - Quando devem ser executadas
 - Quem é o responsável por fazer o quê?
 - Onde devem ter lugar as actividades?
 - Quando deve a acção estar concluída?



Planeamento

- Tipos de Planos

- Políticas, Procedimentos, Regulamentos, Programas, Orçamentos

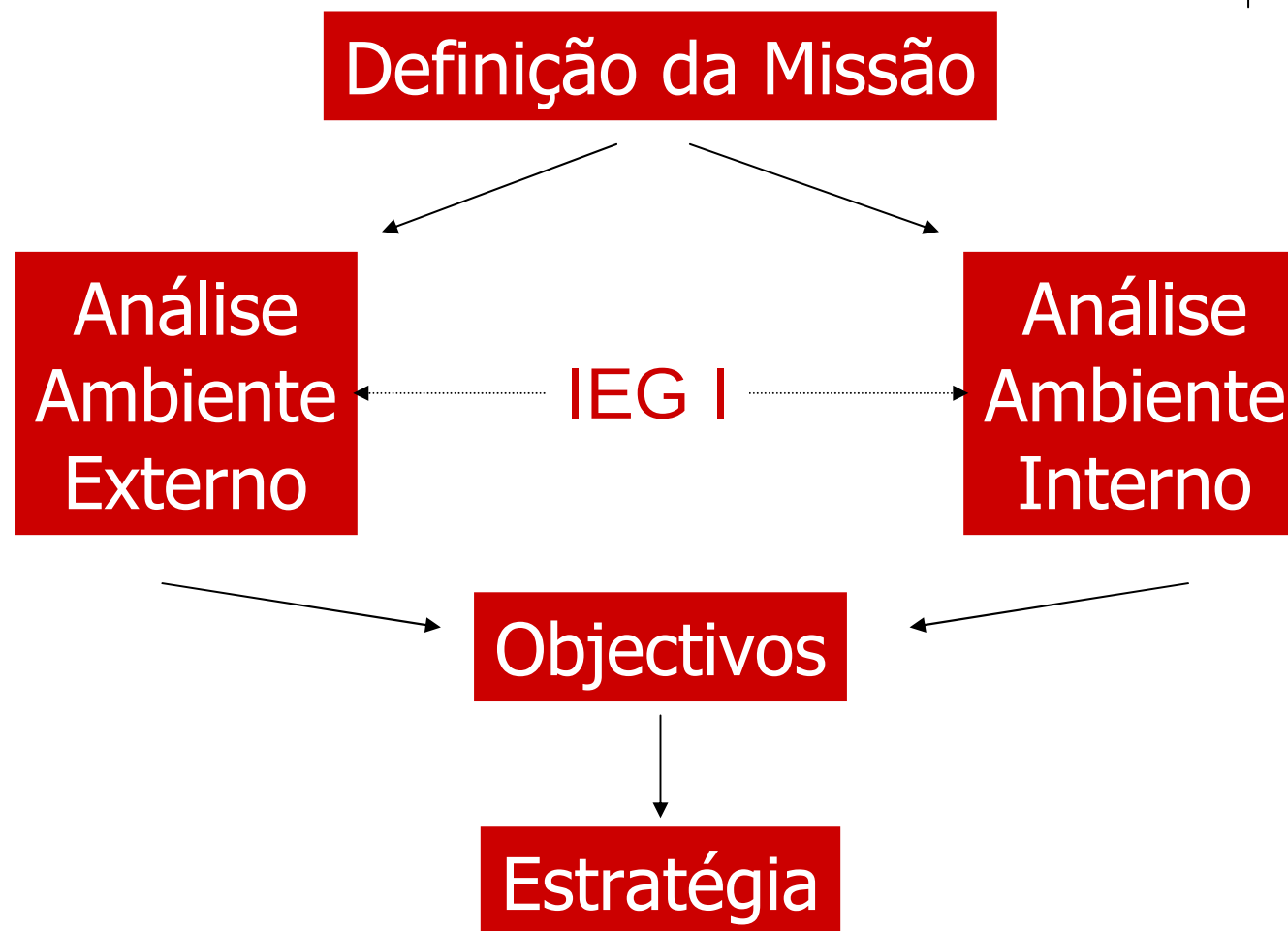
- Níveis de Planeamento

	Estratégico	Intermédio	Operacional
Níveis	Institucional	Tático	Operacional
Amplitude	Organiz.Global	Área Específica	Tarefa Operação
Conteúdo	Genérico/Sintético	+/-	Pormenor/Analítico
Prazo	Longo	Médio	Curto
Incerteza	Elevado	Médio	Reduzido



Planeamento Estratégico

E
T
A
P
A
S



Planeamento Estratégico



- **Análise do Ambiente Interno**

Inovação

Investigação
Tecnologias
Lança/ novos
produtos
Patentes

Gestão

Qualidade dos
Gestores
Lealdade/Rotação
Qualidade das
Decisões

Produção

Estrutura Custos
Equipamento
Layout
Acesso matérias-
primas

Marketing

Linhas de Produtos
Marcas e Segmentação
Distribuição/Força
Vendas
Serviço

Organização

Estrutura
Organização
Rede Comunicação
Motivação

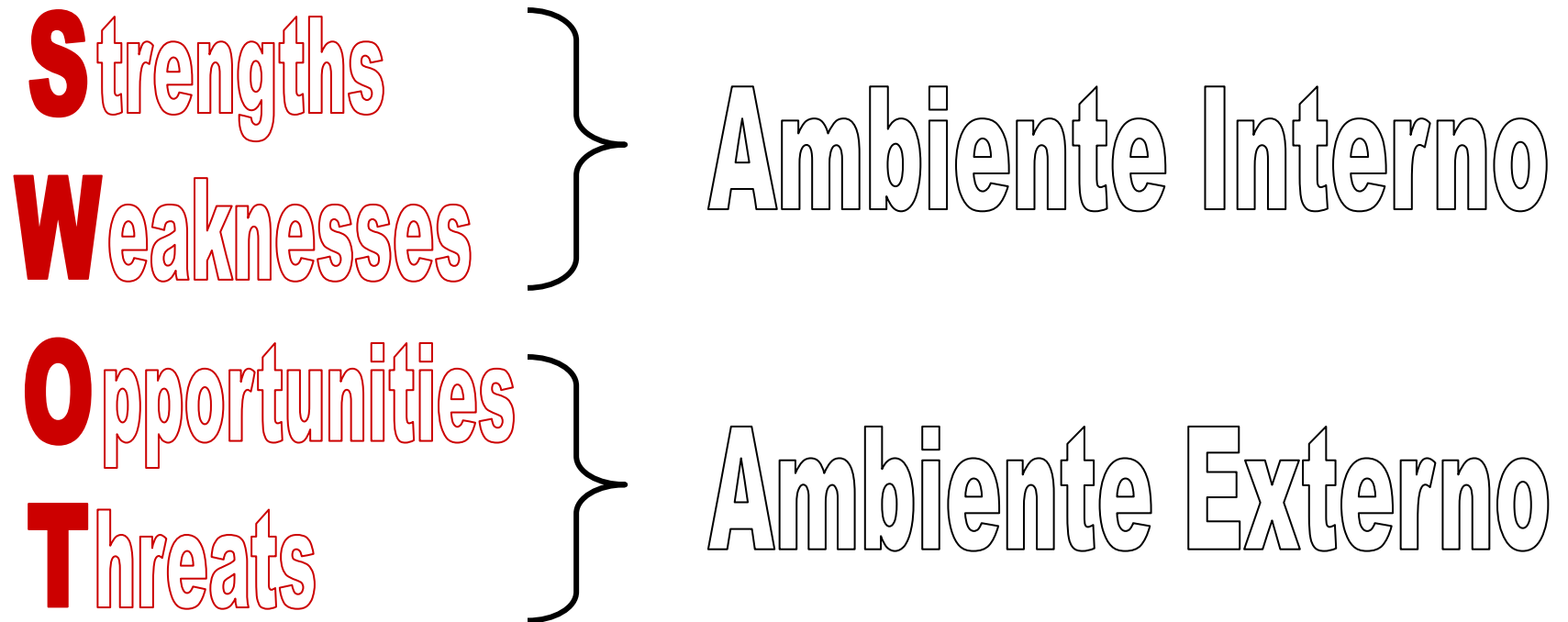
Finanças

Liquidez
Solvibilidade
Autonomia
Financeira
Acesso a Capitais



Planeamento Estratégico

- Modelo de Análise Interna e Externa





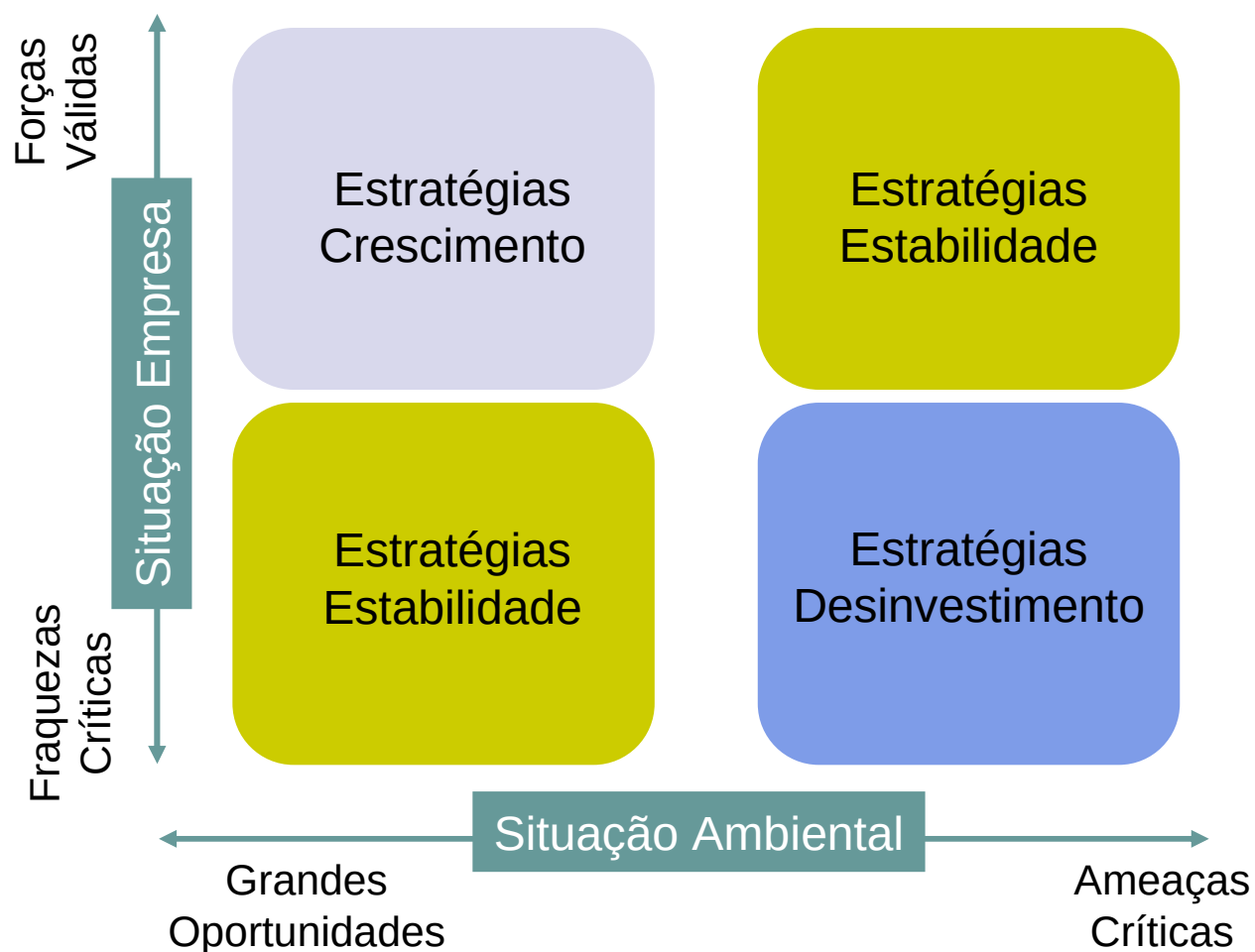
Planeamento Estratégico

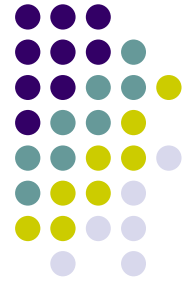
- Tipos de Estratégias

Globais	Crescimento	Concentração Integração Vertical Diversificação	Área Negócio	
	Estabilidade			
	Defensivas	Turnaround Desinvestimento Liquidação		Liderança Custo
	Combinadas			Diferenciação (produto/serviço)
				Foco (produto/serviço)



Análise SWOT e Estratégias Globais





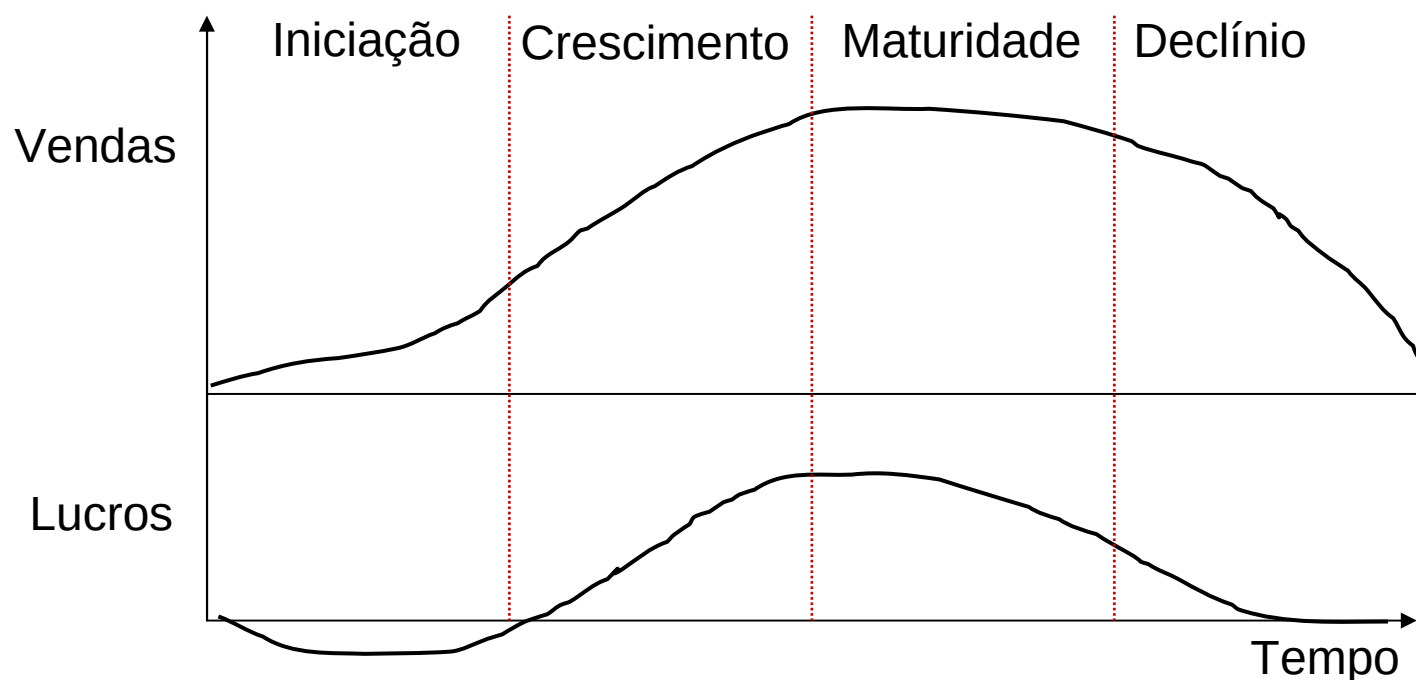
Planeamento Estratégico

- **Formulação Estratégica**
 - Explicitação das opções efectuadas quanto à forma como a org. vai competir nos seus mercados
- **Técnicas Auxiliares de Formulação Estratégica**
 - **Nível Global da Organização**
 - Ciclo de vida do produto
 - Análise de portfolio : matriz BCG
 - 7 S McKinsey
 - **Nível Unidades Estratégicas Negócio**
 - Modelo de Porter



Planeamento Estratégico

- **Ciclo de Vida do Produto (CVP)**
 - Padrão de desenvolvimento de 1 produto, geralmente medido em volume de vendas

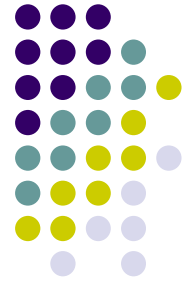




Planeamento Estratégico

- Orientações Estratégicas face ao CVP

P.Compet.	LÍDER	SEGUIDOR
Fases	grande participação	pouca participação
INTRODUÇÃO	Investir em I&D Lançar novos produtos	Ir no “vácuo” empresa líder
CRESCIMENTO	⬇️ \$\$ desencorajar concorrentes Utilizar toda a sua capacidade	Investir p/ ⬆️ participação mercado Concentrar num segmento
MATURIDADE	↔️ participação mercado, melhorando qualidade, ⬆️ vendas, divulgando	Retirada mercado ou ↔️ quota sustentando \$\$ e custos abaixo líder
DECLÍNIO	Maximizar fluxo de caixa, ⬇️ investimento e despesas desenvolvi/o	Retirada do mercado



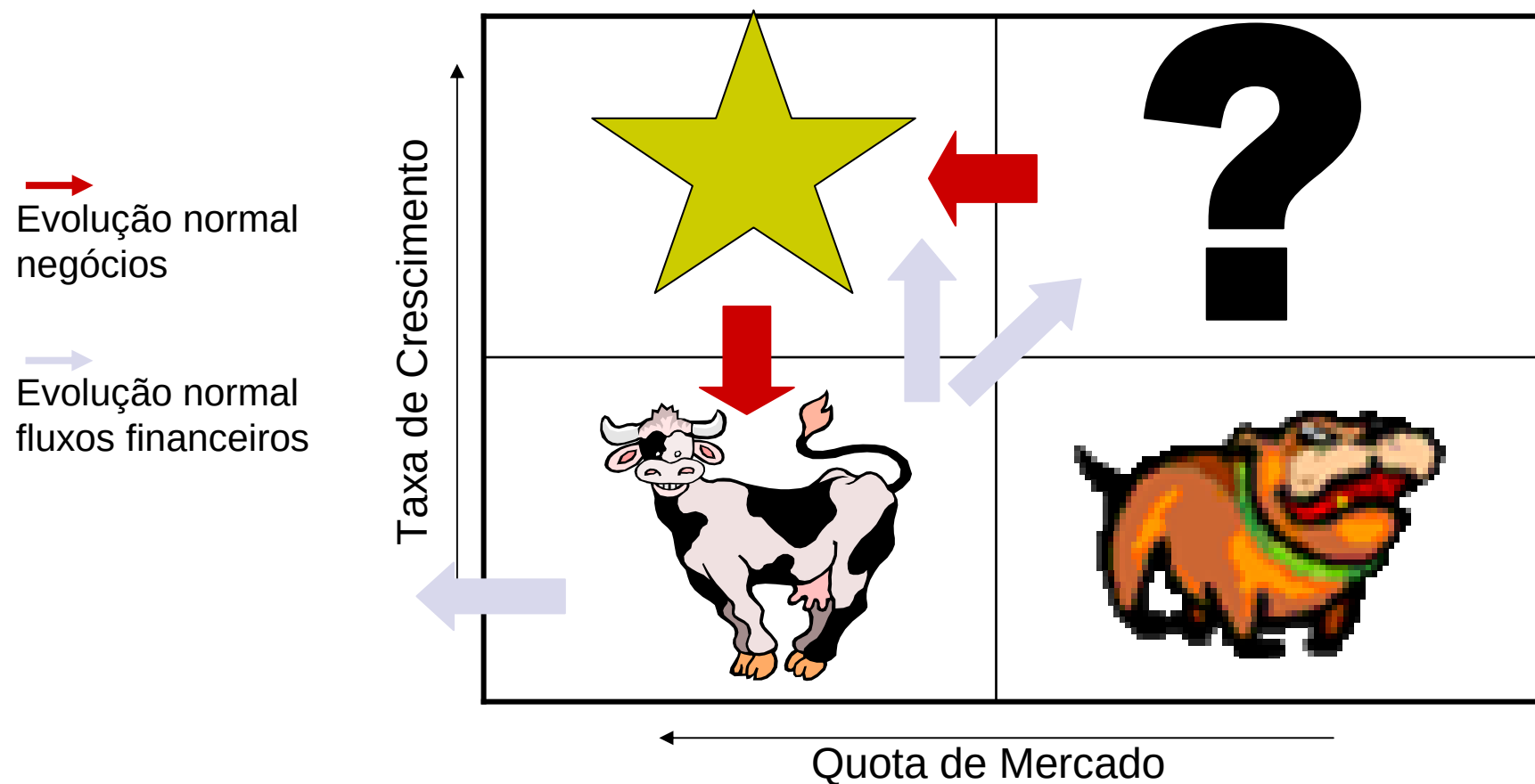
Planeamento Estratégico

- **Análise de Portfolio (ou de carteira)**
 - Utilizada para empresas diversificadas (vs negócios c/ estratégias independentes)
 - Org. encarada c/o 1 investidor c/ vs negócios $\neq$ s
 - Preocupação de **equilíbrio** financeiro e de risco **entre os vs negócios**
- **Matriz BCG**
 - Negócios são avaliados em termos de:
 - Quota relativa de mercado
 - Taxa de crescimento do negócio



Planeamento Estratégico

- Matriz BCG



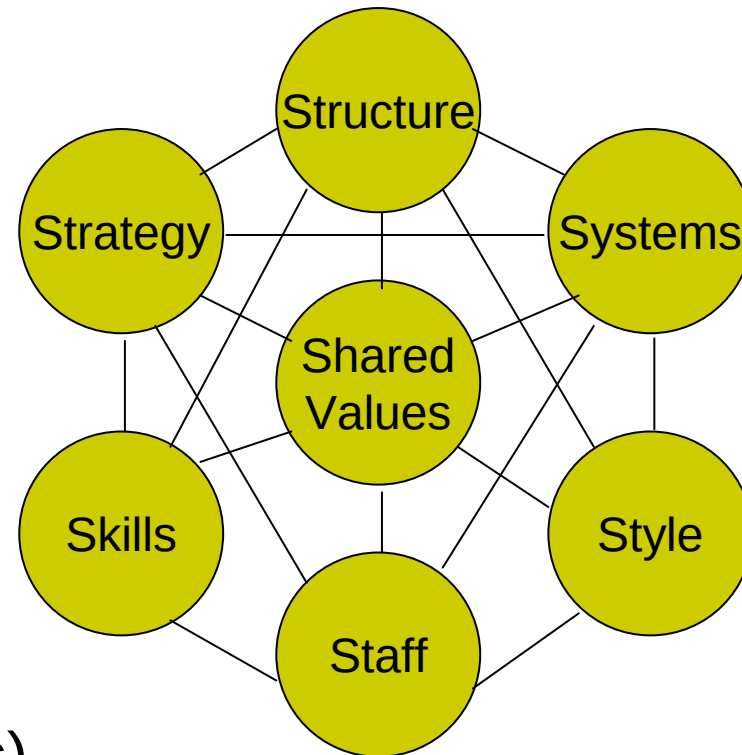


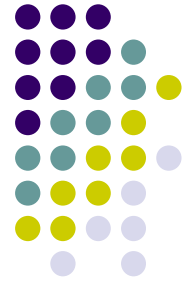
Planeamento Estratégico

- 7 S McKinsey

- Análise por 7 atributos fundamentais na formulação da estratégia

- Structure (estrutura)
- Strategy (estratégia)
- Systems (sistemas)
- Staff (pessoal)
- Skills (competências)
- Style (estilo)
- Shared values (valores)





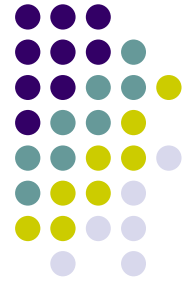
Planeamento Estratégico

- **Modelo de Porter**
 - Utilizada para empresas diversificadas (vs negócios c/ estratégias independentes)
 - Formulação estratégica para **cada uma** das unidades dos negócios
 - Pressupostos
 - Sucesso depende da selecção da estratégia certa – a que se ajusta às forças da organização (recursos e capacidades) e do sector onde se insere
 - Alguns sectores são mais lucrativos que outros, mas pode haver sucesso em sectores menos lucrativos



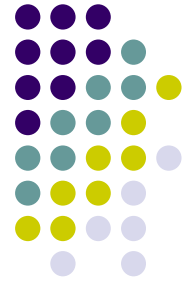
Planeamento Estratégico

- Análise do sector: Factores de competitividade
 - Rivalidade entre concorrentes
 - Crescimento do sector, procura em crescimento ou em queda, diferenças de produto determinam a intensidade da rivalidade entre concorrentes do mesmo sector
 - Ameaça de novas entradas
 - Economias de escala, lealdade à marca, requisitos de capital determinam a facilidade ou dificuldade da entrada de concorrentes no sector
 - Poder negocial dos fornecedores
 - Grau de concentração de fornecedores e disponibilidade de materiais substitutos determinam o poder que os fornecedores têm nas empresas do sector



Planeamento Estratégico

- Poder negocial dos clientes
 - Nº de consumidores no mercado, informação disponível, disponibilidade de produtos substitutos determinam a quantidade de influência que os consumidores têm no sector
- Ameaça de novos produtos
 - Mudanças de custos ou de lealdade dos consumidores determinam o grau em que os consumidores provavelmente comprem um produto substituto



Planeamento Estratégico

- Vantagem Competitiva e Estratégias

**Vantagens
Competitivas**



Liderança pelo custo
Diferenciação

Estratégias



Liderança pelo custo
Diferenciação
Foco



Planeamento Estratégico

- Requisitos para Estratégias de Porter

In: Robbins & Coulter, 1999

Estratégia	Capacidades e Recursos	Requisitos Organizacionais
Liderança pelo Custo	Investimento capital sustentado Acesso a capital Capacidades de eng ^a de processo Produtos desenhados para fácil fabrico Sistema de distribuição de baixo custo	Controlo de custos apertado Relatórios de controlo frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em objectivos quantitativos
Diferenciação	Capacidades de marketing Eng ^a de Produto Criatividade Forte capacidade de investigação Reputação de qualidade ou de liderança tecnológica Tradição no sector ou combinação única de capacidades vindas de outros negócios Forte cooperação de canais	Forte coordenação entre funções em I&D, desenvolvimento produto e marketing Medidas e incentivos subjectivos Capacidade de atrair mão de obra altamente qualificada
Foco	Combinação das anteriores direccionadas para um segmento estratégico particular	Combinação das anteriores direccionadas para um segmento estratégico particular



Planeamento Estratégico

- Estratégias de Porter





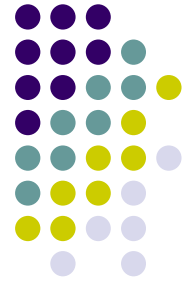
Planeamento – Exercício BCG

“(...) Primeiro a Coca-Cola, depois a Pepsi. Eternos rivais numa guerra sem tréguas que agora chega aos sumos de laranja, onde à *Minute Maid* da Coca-Cola responde a Pepsi com a aquisição, por 610 milhões de contos, do sumo nº 1 do mundo, a *Tropicana*. (...). No crescimento acelerado deste sector de mercado, a luta pela liderança ainda se divide entre duas marcas: a *Minute Maid* e a *Tropicana*. Tanto nos Estados Unidos como na Europa, a *Tropicana* é líder destacada no mercado dos sumos refrigerados, seguida de perto pelo seu rival. Só nos Estados Unidos, 40% deste sector de mercado pertence à *Tropicana*. No país do Tio Sam, a *Minute Maid* possui 20% da quota de mercado.” (In: Fortunas & Negócios, Novembro de 1998)

Classifique, usando a Matriz BCG, os negócios *Minute Maid* da Coca-Cola e *Tropicana* da Pepsi. Justifique as suas escolhas.

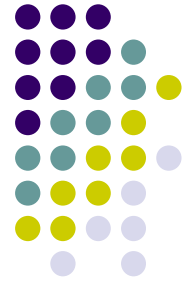
Analisando o sector de actividade económica e segundo o modelo de Porter, que factores de competitividade acha que se revelam neste caso? Justifique.

Que tipo de estratégia parece ter a Pepsi no negócio dos sumos de laranja? Justifique.



3.2- Tomada de decisão

- Conceito
- Processo
- Perspectivas
- Condicionantes
- Obstáculos
- Estilos
- Tomada de decisão em grupo

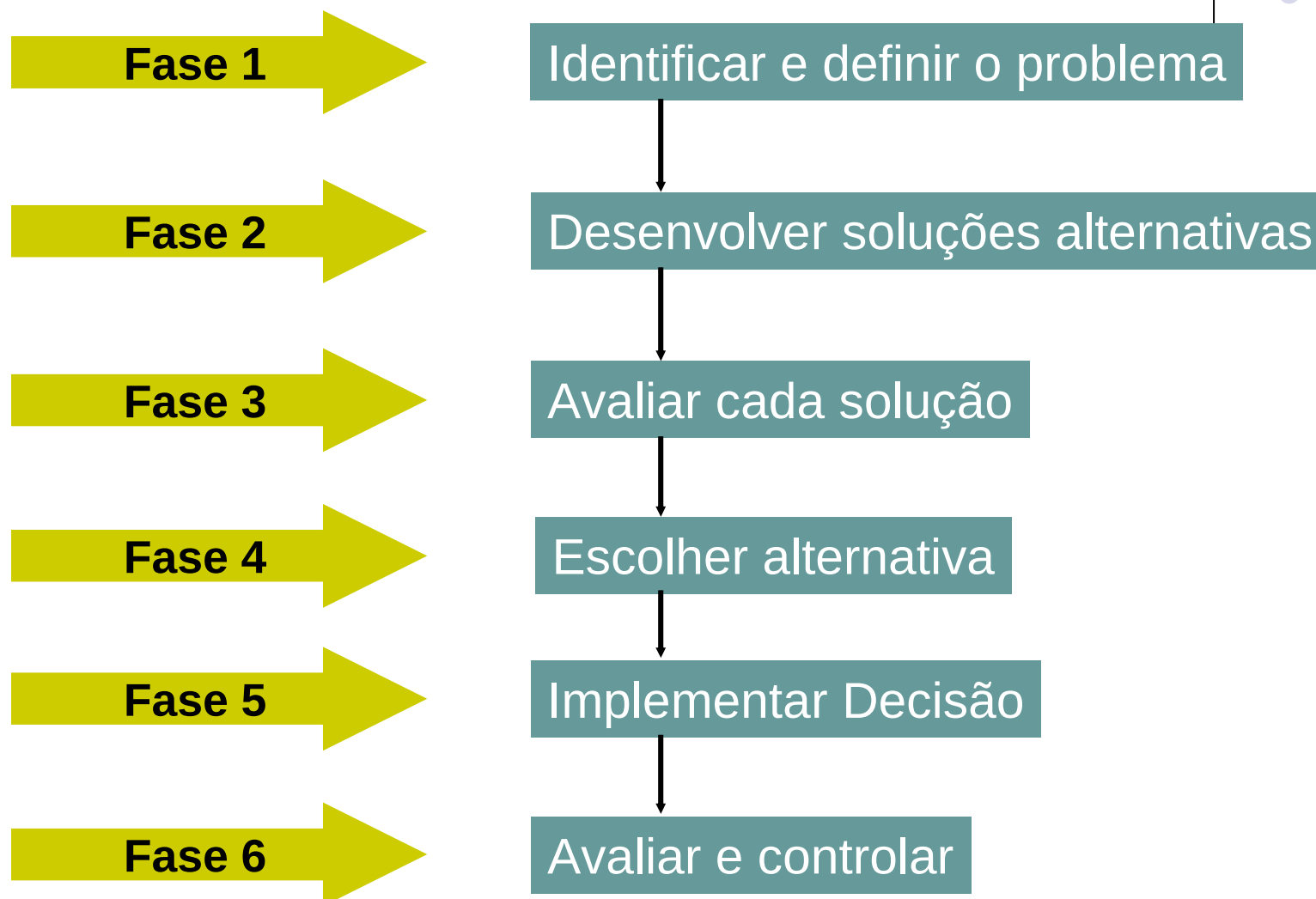


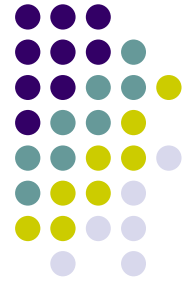
Tomada de Decisão

- Fase final do planeamento, consistindo em gerar e avaliar alternativas para agir
- Processo de identificação e resolução de problemas



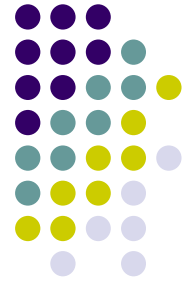
Processo de Tomada de Decisão





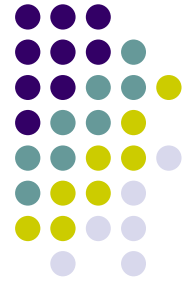
Fases do Processo

- **Fase 1: Identificação de Problemas**
 - Sinais de aviso
 - Desvio face a anterior desempenho ou a plano
 - Crítica externa
 - Dificuldades na Identificação de Problemas
 - Percepção
 - Definir pela solução
 - Identificar sintomas como problemas
 - Tipos de Problemas
 - Oportunidade
 - Crise
 - Rotina



Fases do Processo

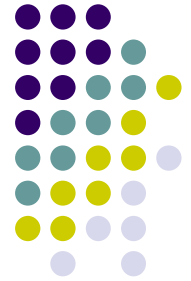
- **Fase 2:** Desenvolvimento de Alternativas
 - Soluções potenciais e consequências
 - Análise ambiente externo e interno
 - Restrições de tempo e custos
 - Leque de alternativas
- **Fase 3:** Avaliação de Alternativas
 - Relação alternativa-resultado
 - Certeza: conhecimento absoluto do resultado
 - Incerteza: s/ conhecimento absoluto do resultado
 - Risco: estimativa do resultado



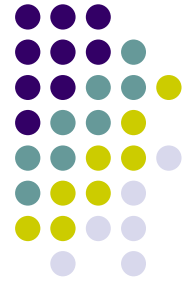
Fases do Processo

- **Fase 4: Escolher Solução**
 - Dificuldade em conseguir decisão óptima
 - Alternativa satisfatória
- **Fase 5: Implementar Decisão**
 - Eficácia
 - Comunicação a todos os afectados
 - Garantir empenhamento
- **Fase 6: Controlo e Avaliação**
 - Medição periódica
 - Análise de desvios
 - Objectivos mensuráveis
 - Eventual reactivação do processo

Perspectivas da Tomada de Decisão



- Racional
 - Baseada no interesse económico para a organização
 - Pressupostos:
 - Clareza do problema e do objectivo
 - Opções conhecidas
 - Preferências claras e constantes
 - Sem constrangimentos de tempo ou custos
 - Máximo proveito
 - Resultado
 - Solução óptima



Perspectivas da Tomada de Decisão

- Racionalidade Limitada
 - Decisões tomadas c/ base no essencial
 - Pressupostos
 - Complexidade e ambiguidade dos problemas
 - Indisponibilidade de “toda” a informação
 - Capacidade processamento informação limitada
 - Tempo disponível
 - Conflito preferências e interesses dos decisores
 - Resultado
 - Solução satisfatória



Perspectivas da Tomada de Decisão

Etapas	Racional	Racionalidade Limitada
Formulação problema	Problema importante é identificado	Problema identificado reflecte interesse do gestor
Identificação do critério de decisão	Todos os critérios são identificados	Um conj pequeno de critérios é identificado
Alocação pesos dos critérios	Todos são avaliados e hierarquizados face à org	Interesses do gestor influenciam hierarquizações
Des. alternativas	Lista de todas	Lista parcial
Análise alternativas	Todas avaliadas e consequências conhecidas	Início c/ solução favorita
Seleccção	Melhor	Satisfatória
Implementação	Todos empenhados	Comport/s políticos e poder
Avaliação	Objectividade	Menor objectividade

Perspectivas da Tomada de Decisão

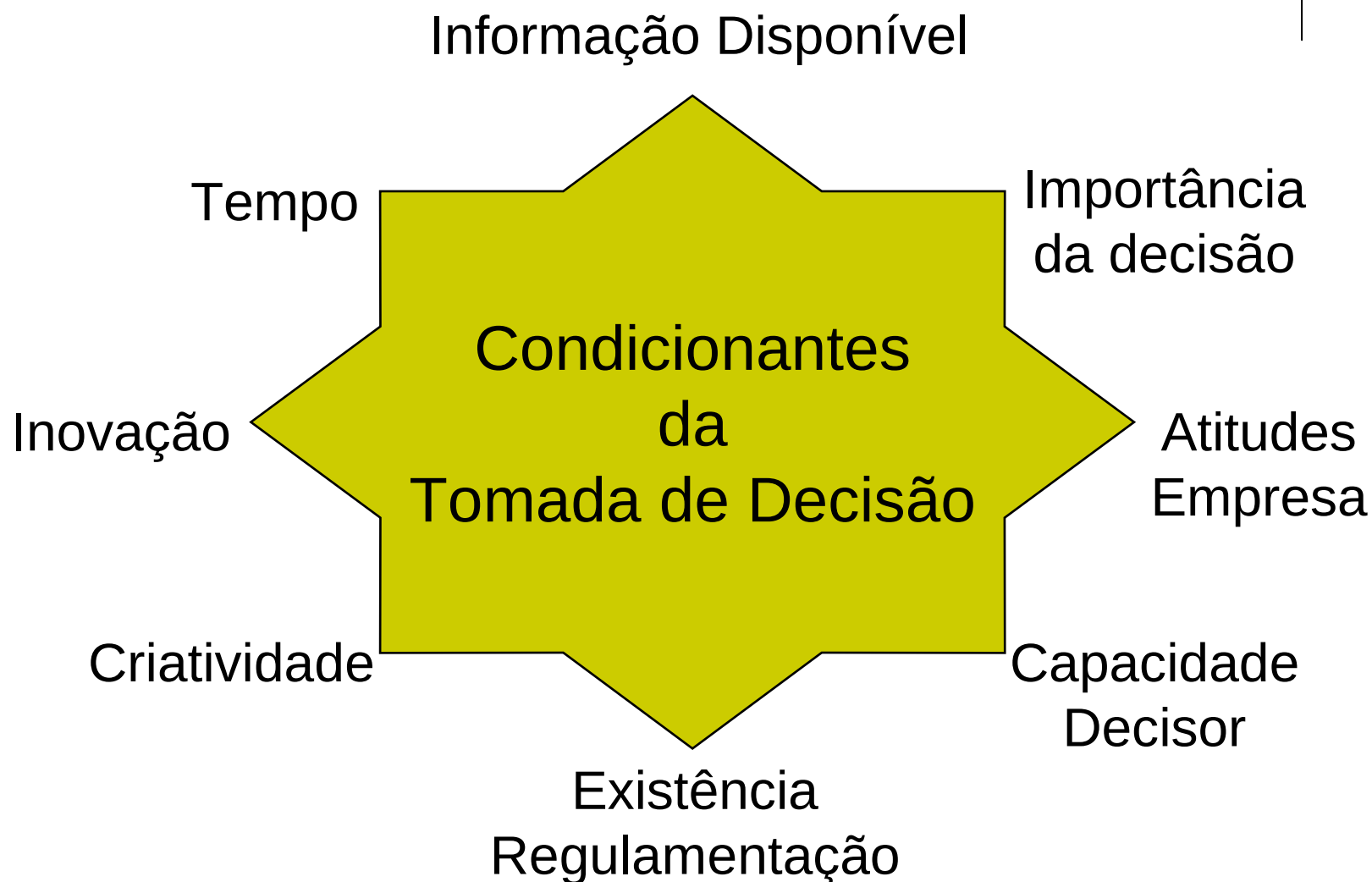


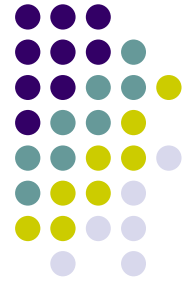
- Intuição
 - Processo inconsciente de tomada de decisão na base da experiência e julgamento acumulado

Preparação → Incubação → Iluminação → Verificação



Condicionantes



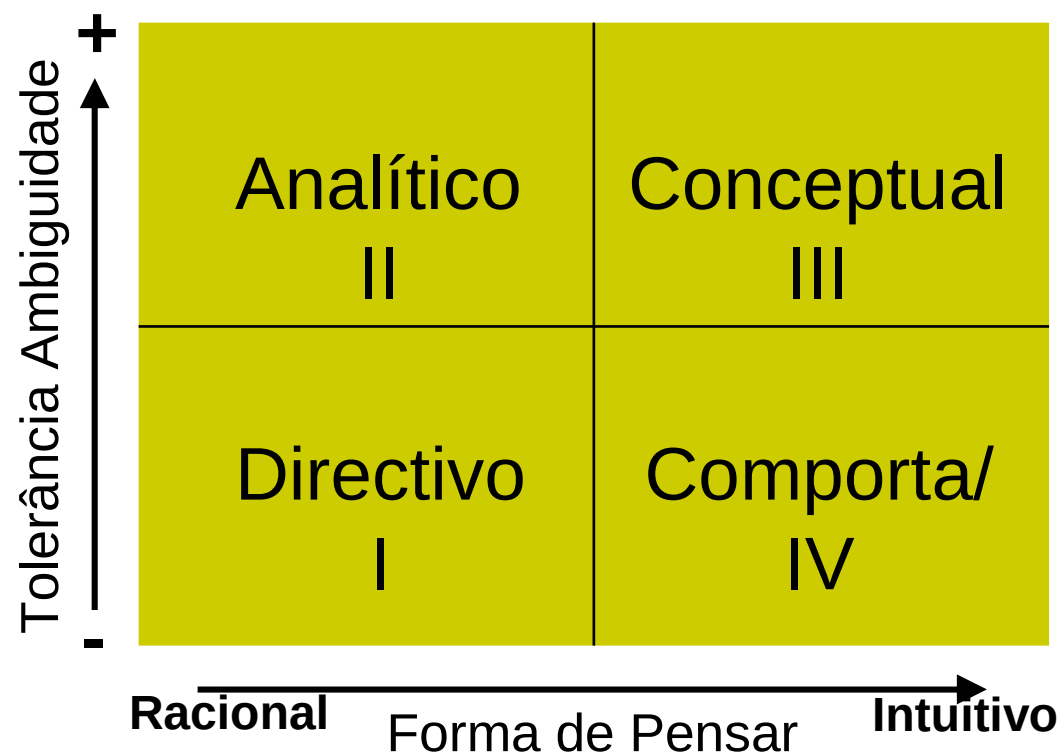


Obstáculos à Tomada de Decisão

- Enviesamentos de Julgamento
 - Preferências
 - Ênfase nas perdas
 - Percepção selectiva
 - Experiência pessoal
- Escalada de Empenhamento
 - Persistência na via previamente escolhida
- Pensamento de Grupo (*groupthink*)
 - Grupos altamente coesos podem ter perspectiva distorcida face às situações
 - Procura consenso, em vez de explorar alternativas



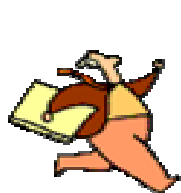
Estilos de Tomada de Decisão





Estilos de Tomada de Decisão

- Face aos Problemas



Evita



Resolve



Procura

- Estilo Cognitivo X Tolerância Ambiguidade

- Directivo

- Eficiente e lógico; decisões rápidas; curto prazo; fraca tolerância à ambiguidade

- Analítico

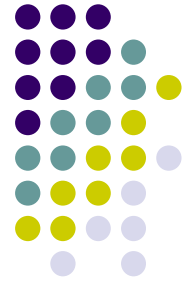
- + informação; + alternativas consideradas; adaptabilidade a situações específicas; alta tolerância à ambiguidade

- Conceptual

- Longo prazo; criativo

- Comportamental

- Bom relacionamento; evita conflitos; aceitação pelos outros



Tomada de Decisão em Grupo

- Individual ou Grupal?
 - Depende...
 - Decisões não programadas tendem a ser melhor em grupo
 - Criatividade
- Técnicas
 - Tempestade cerebral (*brainstorming*)
 - Técnica de Delphi
 - Técnica de Grupo Nominal



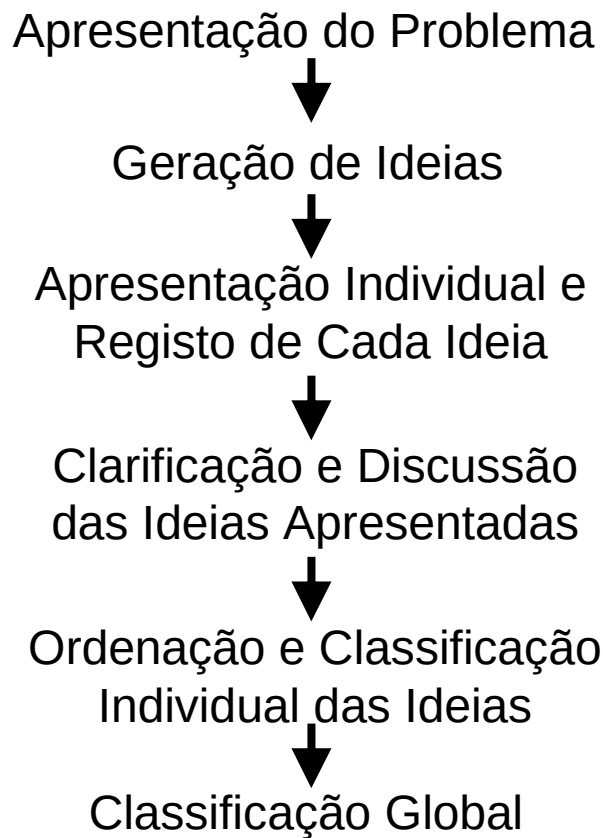
Tomada de Decisão em Grupo

- Tempestade Cerebral
 - 6-12 pessoas
 - Líder expõe problema
 - Apresentação alternativa por cada elemento (durante tempo previsto da sessão)
 - Análise de cada alternativa
 - Regras
 - Sem crítica na fase de exposição alternativas

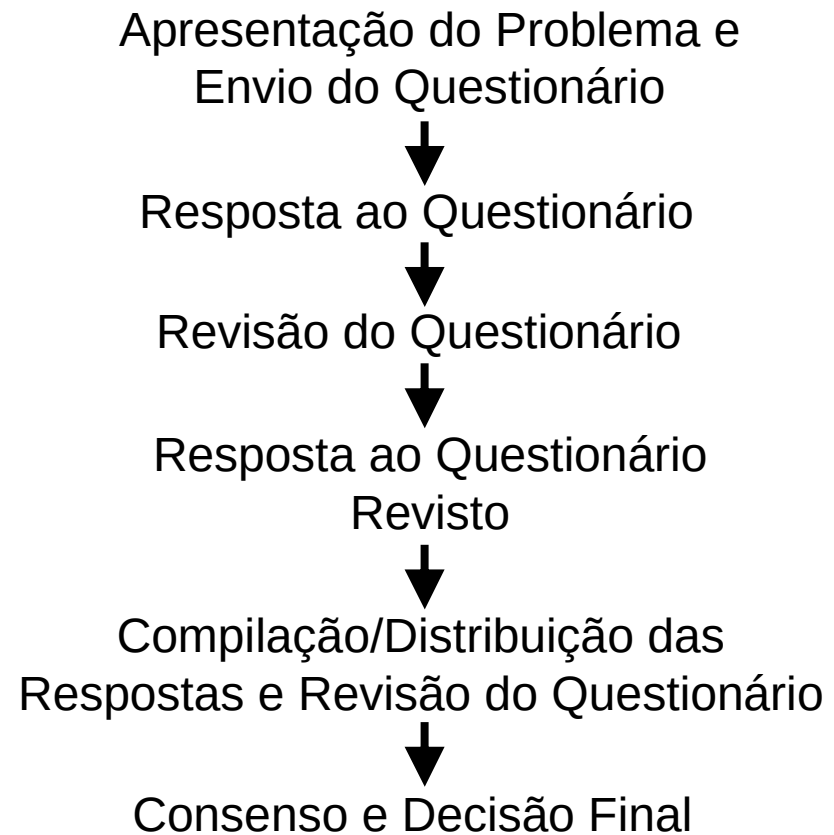


Tomada de Decisão em Grupo

- Grupo Nominal



- Método Delphi





Tomada de Decisão em Grupo

- Vantagens
 - > precisão
 - > transmissão e partilha de informação
 - > motivação
 - > e melhor coordenação e controlo
- Desvantagens
 - Tempo gasto
 - Indecisão prolongada
 - Pulverização das responsabilidades

Rui é o gestor regional de 1 empresa internacional de consultores de gestão. Supervisiona uma equipa de 6 consultores que, não obstante trabalharem na sua dependência, gozam de uma considerável autonomia no trabalho de campo c/ os clientes.

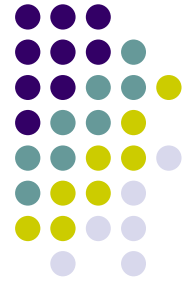
Rui acaba de receber 1 queixa de 1 dos seus maiores clientes devido ao facto de o consultor encarregado de desenvolver o trabalho estabelecido não estar a fazer o seu trabalho c/ eficácia. Embora não tenha sido muito explícito quanto à natureza do problema ficou, no entanto, claro que o cliente não estava nada satisfeito e que algo teria de mudar para que fosse restaurada a confiança na empresa.

O consultor em questão, João, trabalhava na empresa há uns 6 anos. Trata-se de 1 analista de sistemas, 1 dos melhores na sua profissão. Nos 1^{os} anos, o seu desempenho era extraordinário, sendo apontado como modelo a seguir pelos mais novos. Contudo, recentemente algo se passou originando comportamentos estranhos, de tal modo que a sua total identificação c/ a empresa e seus objectivos foi substituída por uma postura de indiferença. As suas atitudes têm sido notadas tanto pelos clientes como pelos colegas. Esta não é a primeira queixa recebida de 1 cliente acerca do desempenho do João.

É importante atalhar rapidamente este problema se se pretende segurar aquele cliente. O João tem obviamente a capacidade necessária para trabalhar com aquele cliente com o grau de eficácia requerido.

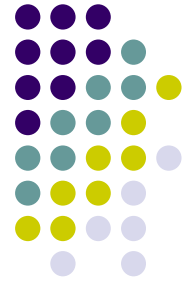
- 1. Defina o problema e estabeleça 3 possibilidades alternativas de solução.**
- 2. Analise cada alternativa segundo as suas possíveis consequências.**
- 3. Considera que a tomada de decisão deve ser feita em grupo, ou não? Porquê?**
- 4. Escolha uma solução e refira como faria a sua implementação.**





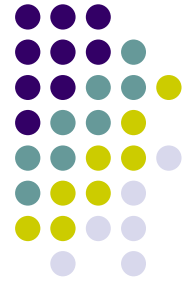
3.3-Organização

- Conceitos básicos (formalização, concentração...)
- Estruturas organizacionais
 - Tipologia de Mintzberg
 - Outras Tipologias



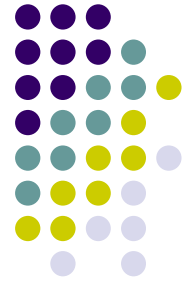
Conceitos Básicos

- Organizar
 - Processo que permite interrelacionar pessoas e recursos da empresa para obter os resultados desejados
- Função
 - Tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra (Função financeira, comercial, produção...)



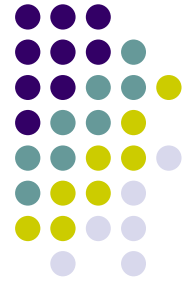
Conceitos Básicos

- Departamentalização
 - Processo de agrupamento de funções semelhantes (ou relacionadas), ou actividades principais, em unidades de gestão
- Objectivos da Departamentalização
 - Simplificar o trabalho
 - Aproveitar racionalmente os recursos
 - Aumentar eficiência e eficácia da gestão
- Razões da Departamentalização
 - Volume de trabalho
 - Agrupamento de funções similares
 - Tradição e leis do trabalho
 - Evitar conflitos de interesses
 - Controlo



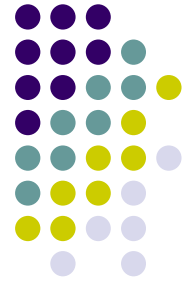
Conceitos Básicos

- Diferenciação
 - Criação de níveis hierárquicos adicionais (vertical) ou de novos departamentos ao mesmo nível (horizontal)
- Razões para a Diferenciação
 - Volume e complexidade do trabalho
- Critérios
 - Função
 - Produto
 - Cliente
 - Área Geográfica
 - Projecto
 - Matricial
 - Combinada



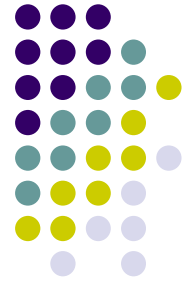
Conceitos Básicos

- Responsabilidade
 - Obrigação em se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que lhe foram atribuídas
- Autoridade
 - Direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objectivos



Conceitos Básicos

- Delegação
 - Atribuição de **responsabilidade** do exercício de uma actividade e a correspondente **autoridade** necessária
- Vantagens da Delegação
 - Maior rapidez nas acções e na tomada de decisão
 - Permite treino e desenvolvimento pessoal
 - Aumenta motivação, “moral” e cooperação
 - Melhores decisões e trabalho mais bem executado
 - Desempenho de tarefas e funções mais complexas
- Desvantagens da Delegação
 - Perca de controlo se feedback inadequado
 - Fracasso se grau responsabilidade e autoridade inadequado e indefinido
 - Fracasso se delegação a pessoa sem competência



Conceitos Básicos

- Princípios de Organização

- Unidade de Comando
- Paridade entre autoridade e responsabilidade
- Princípio escalar e cadeia de comando
- Amplitude de controlo:
 - ❖ Complexidade de trabalho
 - ❖ Estabilidade ambiente
 - ❖ Similaridade de funções
 - ❖ Nº padrões estabelecido
 - ❖ Contiguidade geográfica
 - ❖ Competência, exp., motivação
 - ❖ Interdependência tarefas
 - ❖ Empenhamento organizacional

Determinantes da Quantidade de Centralização



Mais Centralização

Ambiente Estável

Menor capacidade GL para tomada decisão

Pouca vontade GL para tomada decisões

Decisões significativas

Crise na organização

Grande Empresa

Implementação estratégias depende do que gestores dizem acontecer

Menos Centralização

Ambiente incerto, complexo

Grande capacidade de GL para tomada decisão

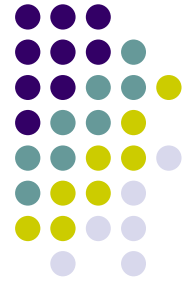
Vontade de participação dos GL

Decisões relativamente pouco significativas

Cultura organizacional participativa

Empresa dispersa geograficamente

Implementação estratégias depende envolvimento e flexibilidade gestores na tomada decisão



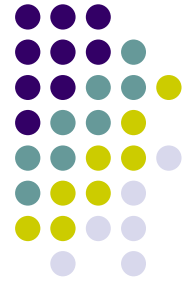
Conceitos Básicos

- Razões da (Des)Centralização
 - Tamanho e complexidade da organização
 - Dispersão geográfica
 - Competência do pessoal
 - Sistemas de comunicação
 - Uso da informação e novas tecnologias

Conceitos Básicos

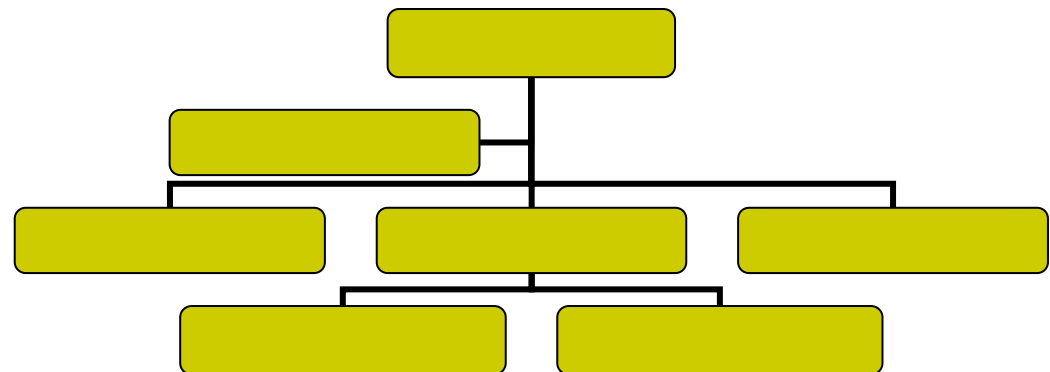


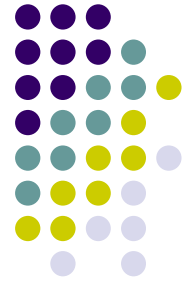
	Centralização	Descentralização
Autoridade	> retenção	< retenção
Delegação	menor	maior
Vantagens	Visão panorâmica empresa	< Demora tomada decisão
	Uniformidade políticas e acção	> Qualidade decisões (adaptação decisões a contexto)
	Redução riscos erro (informação)	Maior interesse e entusiasmo
	> Preparação/Exp. gestores	+ tempo p/ considerar objectivos organizacionais
Desvantagens	> Controlo	
	< Conhecimento realidades	> Custos
	Distorção informação	< Coordenação
	Desmotivação	



Estruturas Organizacionais

- Estruturar
 - implica definir as funções de cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais
- Organigrama





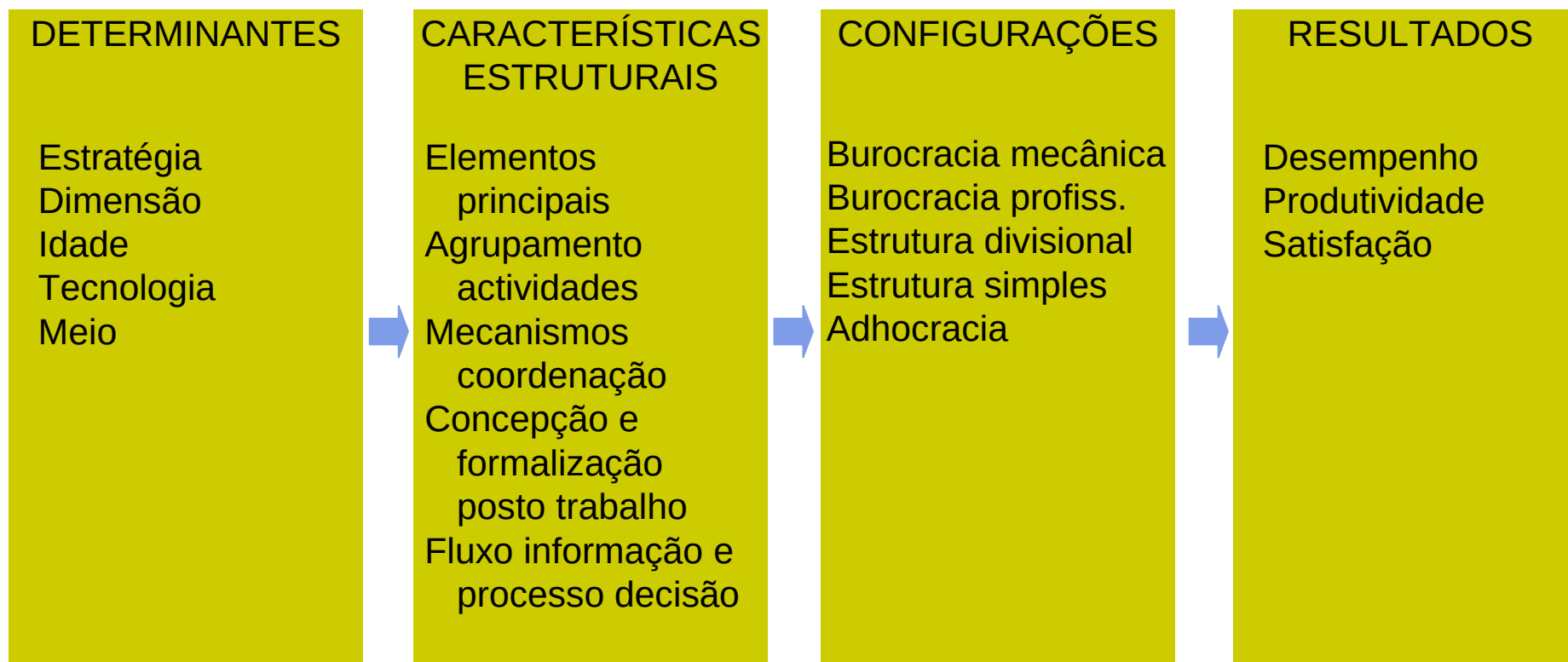
Estruturas Organizacionais

Tipos de Organização

- Mecanicista
 - Diferenciação horizontal elevada
 - Relações hierárquicas rígidas
 - Ênfase nas regras e procedimentos
 - Formalização e Centralização elevada
- Orgânica
 - Diferenciação horizontal reduzida
 - Maior interação das pessoas
 - Menor formalização
 - Maior flexibilidade
 - Descentralização



Tipologia de Mintzberg



Tipologia de Mintzberg

Determinantes



- Estratégia
- Dimensão e Idade
 - + relacionada c/ diferenciação vertical e formalização
 - + colaboradores, + níveis
 - Crescimento => crises => nova estrutura
- Tecnologia
 - Modo como a Organização transforma *inputs* em *outputs*
- Meio
 - Dependendo meio externo cada Organização terá uma estrutura diferente

Tipologia de Mintzberg

Características Estruturais



- Elementos principais

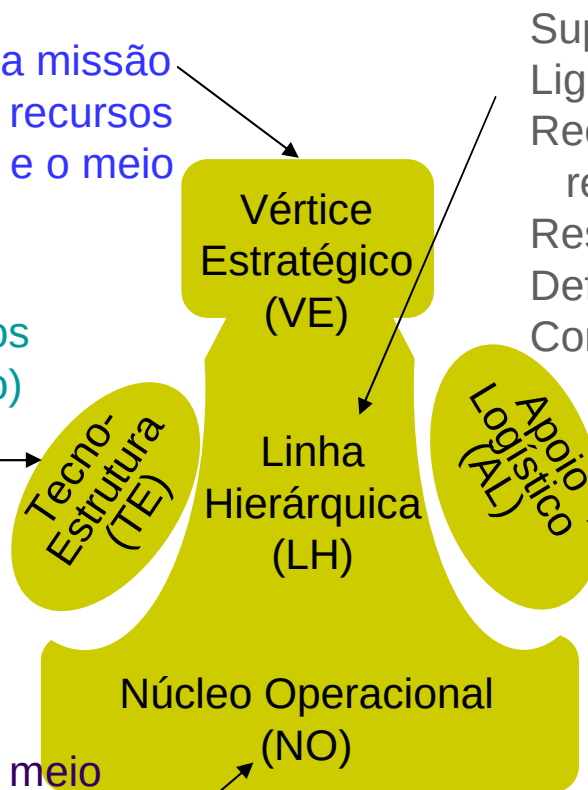
Funções de gestão global

Garantir concretização eficaz da missão
Assegurar supervisão face aos recursos
Gerir fronteira entre a empresa e o meio
Definir estratégia

Actuar sobre trabalho dos outros
(definição conteúdo/formação)
Planificar fluxo e evolução
Controlar pela padronização

Elementos ligados à produção

Comprar bens/serviços
Produzir bens e serviços
Gerir fronteira entre empresa e meio
Apoiar actividades ligadas à produção
(manutenção, distribuição...)



Supervisão do nível a seguir
Ligação com VE
Recolher, transmitir informação relacionada c/ unidade
Resolver problemas da unidade
Definir regras e procedimentos
Controlar

Reflecte desejo redução incerteza
Integra > nº possível actividades secundárias
Existe em vários níveis

Tipologia de Mintzberg

Características Estruturais



- Mecanismos de Coordenação

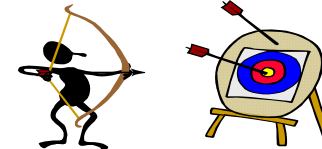
- Supervisão Directa



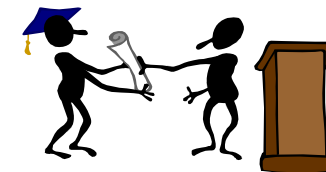
- Estandardização de Procedimentos



- Estandardização de Resultados



- Estandardização de Qualificações



- Ajustamento Mútuo



Tipologia de Mintzberg

Configurações Estruturais



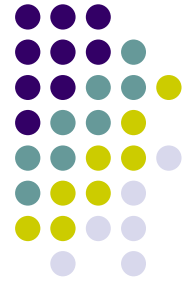
Configurações	Simples	Mecânica	Profissional	Divisional	Adhocracia
Mec. Coordena.	Superv Direct	Est. Proced	Est. Qualif	Est. Result	Ajust Mútuo
Elem. Principal	VE	TE	NO	LH	AL
Formação	Reduzida	Reduzida	Elevada	Alguma	Elevada
Formalização	Reduzida	Elevada	Reduzida	Elevada (div)	Reduzida
Funcionamento	Orgânico	Burocrático	Burocrático	Burocrático	Orgânica
Idade	Jovens	Antigas	Varia	Antigas	Jovens
Dimensão	Pequenas	Grandes		Grandes	
Ambiente	Simples, dinâmico	Simples, estável	Complexo, estável	Relat. simples, estável	Complexo, dinâmico
Força Dominante	Centralização	Estandardiz.	Profission.	Balkanização	Colaboração

Estruturas Genéricas



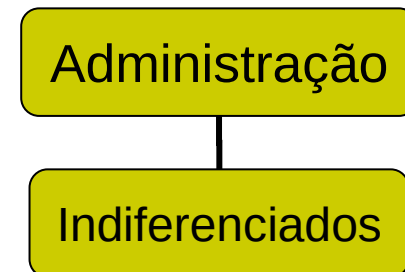
Tipos de
Estruturas

- Simples
- Funcional
- Divisionária
- Por Unidades de Negócios
- Por Projectos/Matricial
- Estruturas Emergentes



Estrutura Simples (informal)

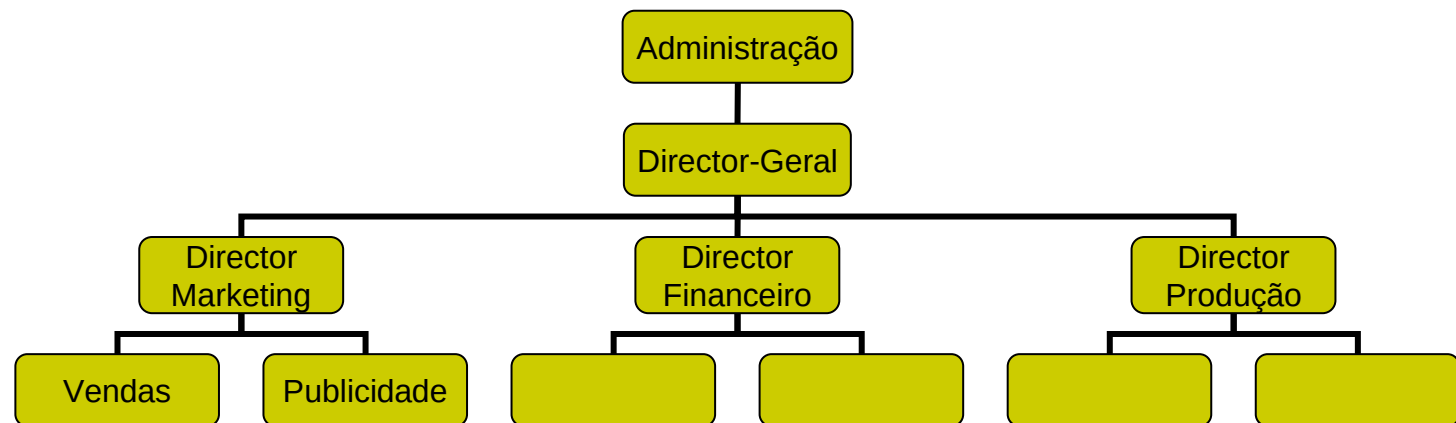
- Centralizada
- Reduzido nº trabalhadores
- Pouca clarificação de responsabilidades
- Relação informal entre líder e subordinados
- Fase Inicial

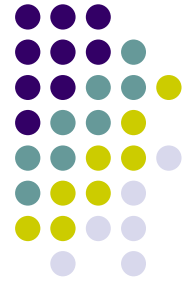




Estrutura Funcional

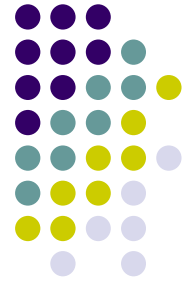
- Critério diferenciação por função
- Ênfase na especialização e eficiência
- Gestão personalizada e centralizada
- Pequena, média dimensão
- Pouca diversificação e inovação
- Ambiente estável
- Fase Juventude





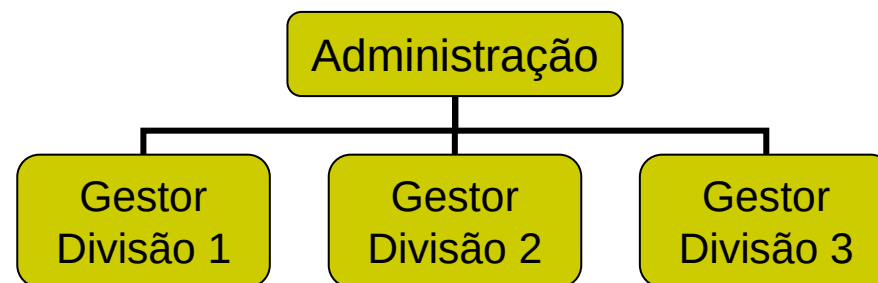
Estrutura Funcional

- Vantagens
 - Fácil implementação
 - Boa comunicação vertical
 - Contribui para especialização
 - Facilita coordenação actividades dentro de cada função
 - Económica (racionalização equipamento e instalações)
- Inconvenientes
 - Não facilita avaliação gestores (resultados dependem inter-relação direcções)
 - Tomada decisão lenta, quando cresce
 - Fraca comunicação horizontal



Estrutura Divisionalizada

- Crescimento
- Diversificação actividades/produtos relacionados
- Critérios diferenciação variados
- Ambiente dinâmico
- Vantagens e Desvantagens depende critérios





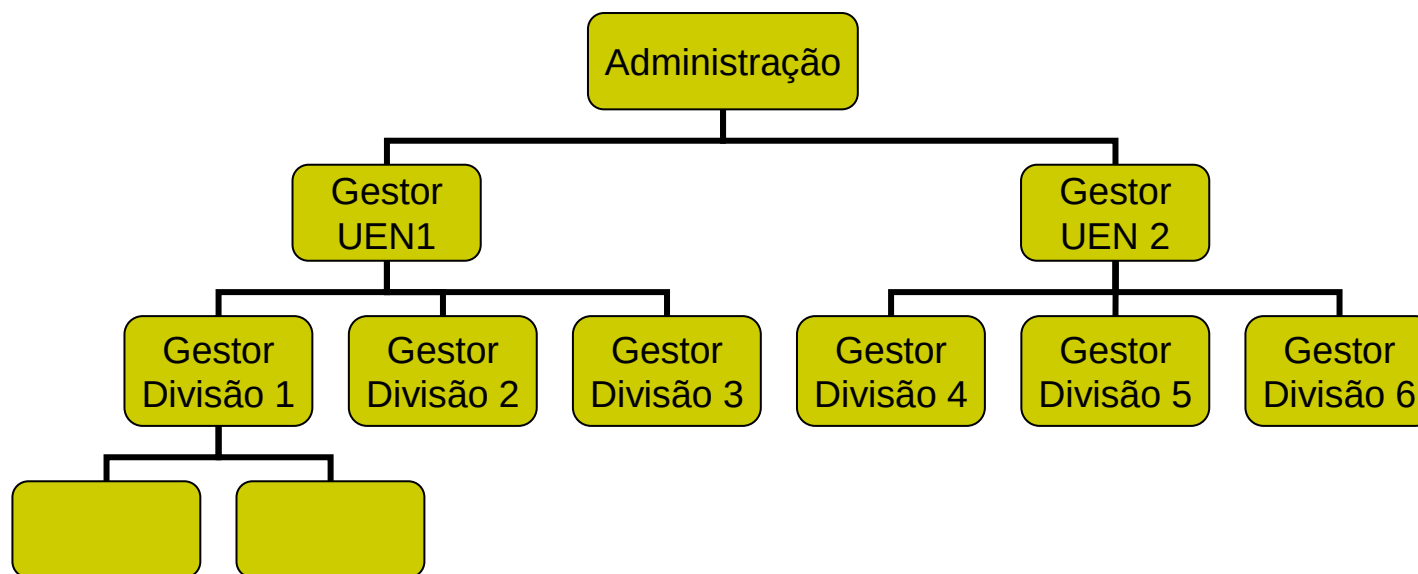
Estrutura Divisionalizada

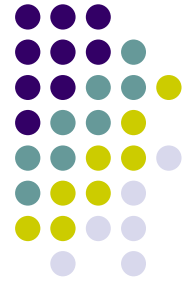
- Vantagens
 - Descentralização lógica e operacional
 - Responsabilidade pela definição e implementação estratégias de negócios + próximas do ambiente pp
 - Liberta gestão de topo para estratégia global
 - Enfatiza controlo desempenho de cada divisão
- Desvantagens
 - Problemas controlo devido > autoridade gestores divisões ou devido ao crescimento das suas divisões
 - Políticas inconsistentes entre divisões
 - + custos pela duplicação especializações funcionais
 - Sobrevalorização resultados de curto prazo



Estrutura por Áreas de Negócio

- Grande dimensão
- Grande diversificação
- Departamentos centrais fortes nas divisões





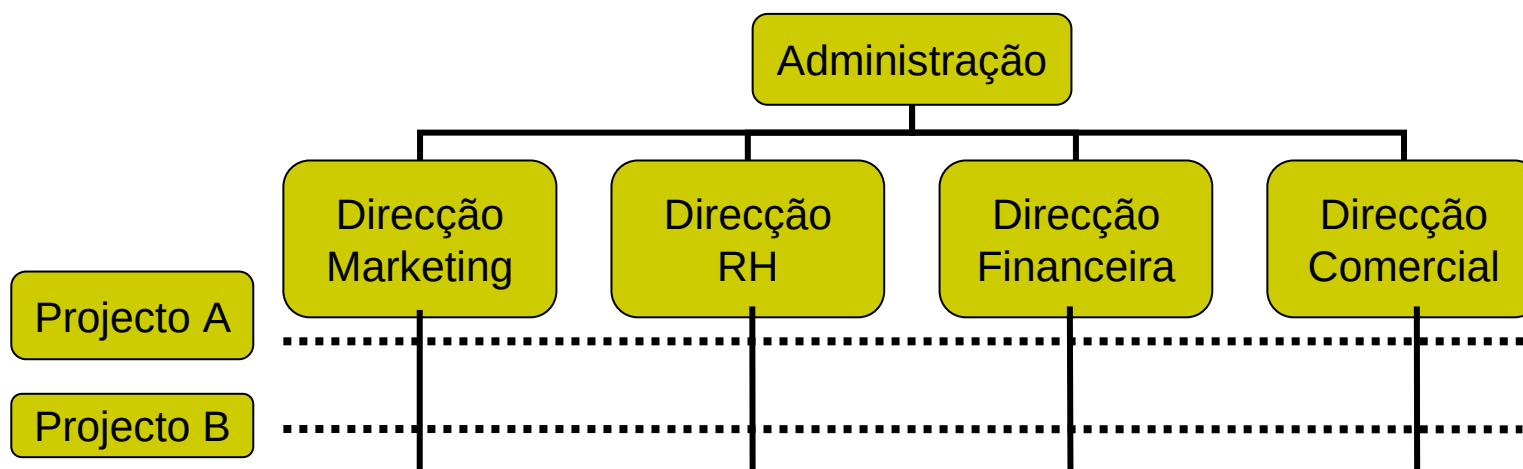
Estrutura por Áreas de Negócio

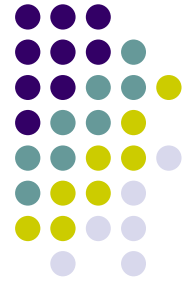
- Vantagens
 - Melhora condições para planeamento estratégico
 - Coordenação entre divisões com estratégias, mercados e oportunidades de crescimento =s
- Desvantagens
 - Acrescenta nível hierárquico entre gestão topo e divisões
 - Dificuldades definição autoridade e responsabilidade entre gestão topo, gestor UN e gestor divisão
 - Aumenta concorrência pelos recursos a distribuir
 - Redução coordenação estratégica entre diferentes áreas de negócio



Estrutura Matricial ou Projecto

- Grande dimensão e complexa (normalmente)
- Ambiente dinâmico
- Capital intensivo
- Ciclos de vida dos produtos curtos
- Necessidade multidisciplinar. e multifuncionalid.
- Necessidade recolha e circulação de informação





Estrutura Matricial/Projecto

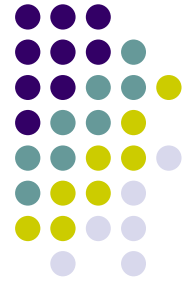
- Vantagens
 - Flexibilidade, coordenação, comunicação
 - > motivação e desenvolvimento dos gestores, pela > participação e conjugação responsabilidades
 - > contacto pessoal (não burocrático)
- Desvantagens
 - Definição pc clara das tarefas e responsabilidade
 - Lentidão na tomada decisão (trabalho em equipa)
 - Conflitos



Organização Informal

- Conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos *(In: Teixeira, 1998)*

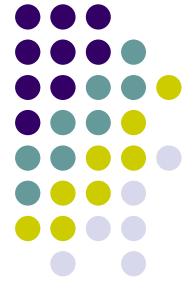
Vantagens	Desvantagens
Auxília a execução das tarefas Ajuda ultrapassar fraquezas da estrutura formal Alarga amplitude de controlo Compensa desrespeito dos princípios da org. formal Canal de comunicação adicional Permite apoio emocional aos novos Aperfeiçoa a prática da gestão	Pode contrariar objectivos formais Reduz controlo Reduz alternativas práticas Aumenta tempo execução tarefas



Autoridade, Influência, Poder

- Autoridade
 - Direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objectivos
- Influência
 - Mudança de comportamento de alguém como consequência das acções de outro
- Poder
 - Capacidade de exercer influência

Fontes de Poder



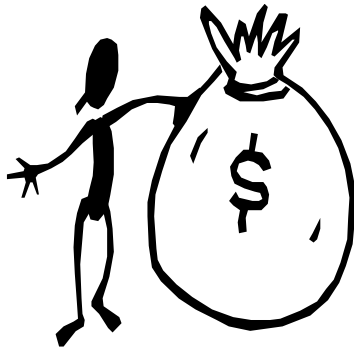
Legitimado



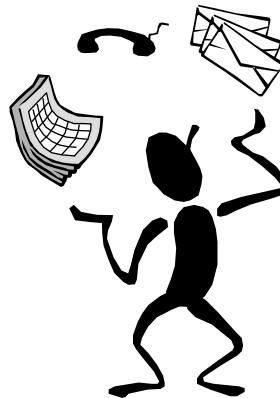
Referência



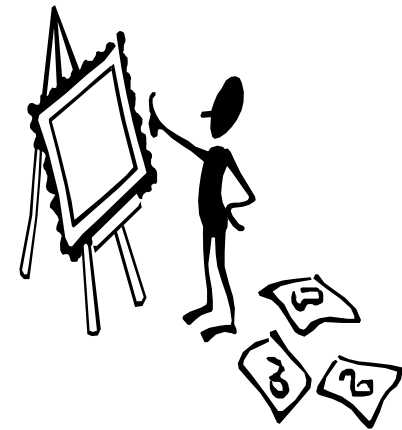
Coercivo



Pela Recompensa

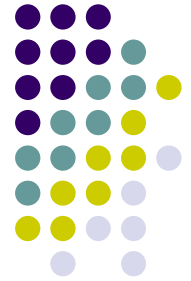


Eficácia do uso



Técnico

Estruturas Organizacionais Emergentes

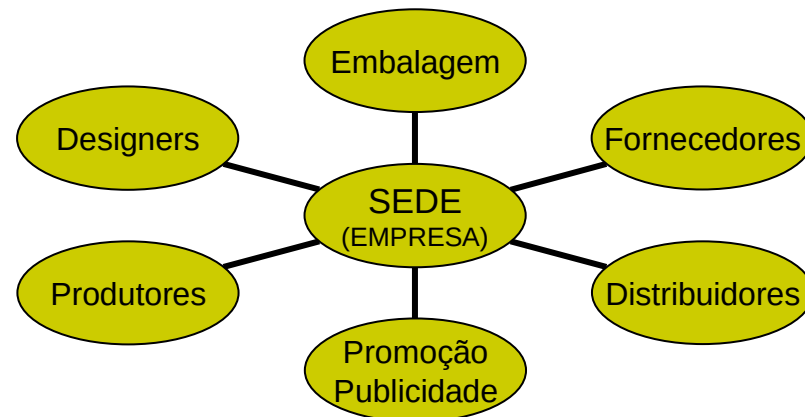


- Características Gerais
 - Alto envolvimento dos empregados
 - Orgânicas
 - Autoridade baseada na capacidade
 - Alianças
 - Equipas
 - Organizações planas, descentralizadas
 - Aprendizagem

Estruturas Organizacionais Emergentes



- Estrutura em Rede
 - Departamento único, central que actua como intermediário
 - Ligações electrónicas com divisões e com empresas independentes
 - Reduz actividades secundárias (*outsourcing*)
 - Maior flexibilidade e adaptabilidade



Estruturas Organizacionais Emergentes



- Organização Virtual
- Equipas Auto-Geridas
- Organizações que Aprendem
- ...

Caso Prático

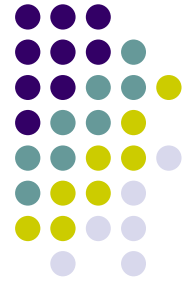


SC, o responsável pelo departamento de análises na empresa Laboratex, sentia-se um pouco infeliz ultimamente. O moral no seu departamento era bastante baixo desde que o pessoal tinha regressado a um horário de trabalho das 9h às 17h, depois de 1 período com horário flexível de quase 2 anos.

SC já tinha ouvido falar nas vantagens do trabalho flexível. Por isso, quando a Administração da empresa estabeleceu as regras em que tal situação seria admitida, não hesitou. Mal a directiva entrou em vigor, achou que estava em condições de colocar o seu departamento em horário flexível. Leu e explicou as regras cuidadosamente a todo o pessoal. Cada pessoa teria de trabalhar durante o período principal (10h - 14.30h) podendo distribuir o restante das 7 horas diárias em qualquer horário entre as 8h e 19h.

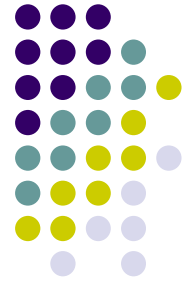
SC sentia que o seu pessoal era honesto e motivado, por isso não sentiu necessidade de estabelecer qualquer sistema de controlo.

Tudo correu bem durante algum tempo. A moral aumentou, não havia reclamações e parecia que todo o trabalho estava a ser feito. Contudo, no ano passado, um auditor externo descobriu que o pessoal de SC trabalhava apenas uma média de 6 h/dia, verificando-se inclusivamente que 2 empregados tinham trabalhado apenas o horário principal durante + de 2 meses. Quando o superior de SC analisou o relatório do auditor, informou-o de que o seu departamento tinha de regressar ao horário normal de trabalho que vigorava no passado. SC ficou muito aborrecido e desapontado com o seu pessoal.



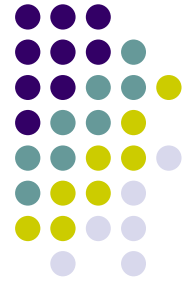
3.4- Liderança (Direcção)

- **3.4.1- Motivação**
 - Conceito
 - Processo
 - Teorias
 - Estratégias

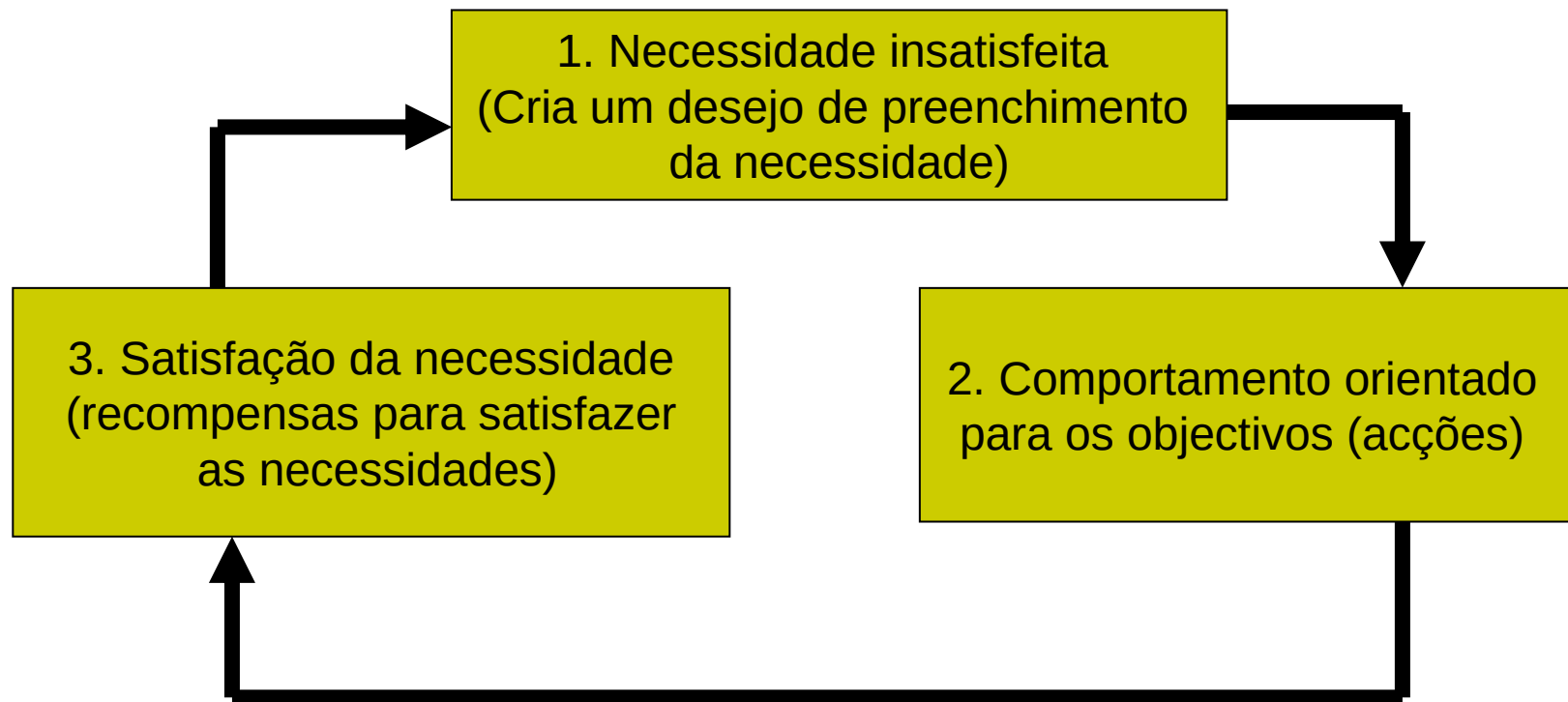


Conceito de motivação

- Conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.
- Na perspectiva do gestor, uma pessoa motivada:
 - Trabalha arduamente
 - Mantém o ritmo de trabalho árduo
 - Tem um comportamento autodirigido para as metas importantes



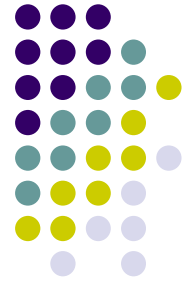
Processo de motivação





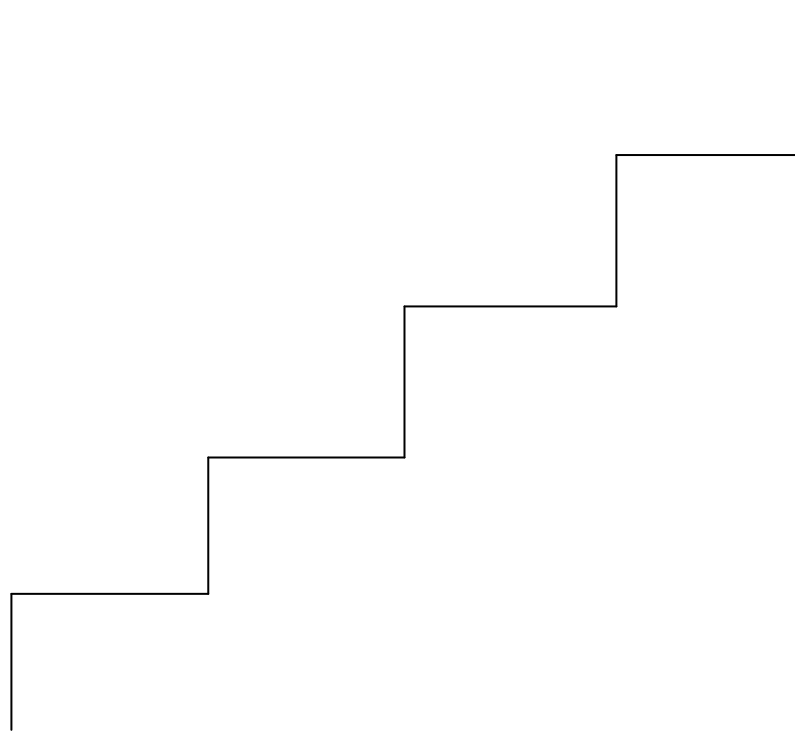
Teorias da motivação

- Teorias de conteúdo
 - Dedicam-se a perceber o que motiva as pessoas.
- Teorias de Processo
 - Tentam explicar e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado, sustentado e detido.



Teorias de conteúdo (Maslow)

- **Hierarquia das necessidades de Maslow**
 - Cinco categorias de necessidades:
 - Fisiológicas;
 - Segurança;
 - Sociais ou de amor; e
 - Autorealização.

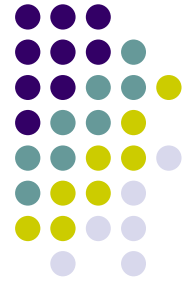




Teorias de Conteúdo (Maslow)

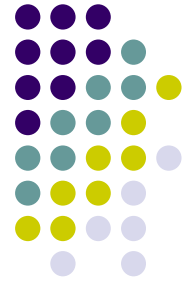
- Aplicação da teoria de Maslow à gestão

Categoria da necessidade	Área de influência da gestão
Autorealização	Desafios no trabalho Oportunidades de promoção/Incentivos à criatividade
Estima	Motivação para atingir grandes resultados Reconhecimento público bom desempenho Bom fluxo de trabalho Respeitabilidade cargo/ Responsabilidade
Sociais	Oportunidades de interação/Estabilidade da equipa Encorajamento cooperação
Segurança	Condições trabalho Segurança emprego/regalias sociais
Fisiológicas	Salário justo/condições trabalho



Teorias de conteúdo (Maslow)

- **Críticas à teoria de Maslow**
 - Pessoas de várias empresas, posições e países são diferentes (têm necessidades diferentes)
 - As necessidades sobrepõem-se e podem enquadrar-se em mais do que uma categoria ou em todas
 - Hierarquia estática.



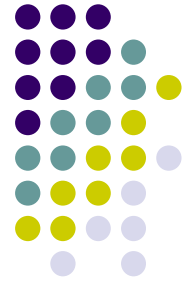
Teorias de conteúdo (Herzberg)

- **Teoria dos dois factores de Herzberg**
 - Factores **manutenção** (extrínsecos)
 - Necessários para manter satisfação, não contribuindo para uma forte motivação;
 - Relacionados com o ambiente externo
 - Política e administração empresa
 - Supervisão técnica
 - Relações interpessoais com supervisor/colegas e subordinados
 - Salário
 - Segurança empresa
 - Vida pessoal
 - Condições de trabalho
 - Estatuto



Teorias de conteúdo (Herzberg)

- Factores **motivação** (intrínsecos)
 - Fomentam altos níveis de motivação, não contribuem para a insatisfação
 - Relacionados com o trabalho em si
 - Reconhecimento
 - Progresso
 - O próprio trabalho
 - Possibilidade de valorização pessoal
 - Responsabilidade



Teorias de conteúdo (Herzberg)

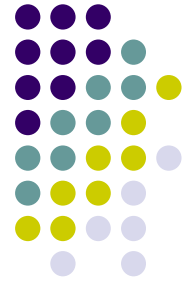
- **Aplicação da teoria de Herzberg à gestão**
 - Maior interesse pelo enriquecimento cargo
 - A atenção nos factores de manutenção não gera motivação
 - Para melhorar a motivação é necessário introduzir no trabalho factores motivadores.
- **Críticas à teoria de Herzberg**
 - Pode não ser válida para trabalhadores indiferenciados
 - Simplificação da relação entre motivação e insatisfação



Teorias do processo

- **Teoria da Equidade**

- Defende justiça no local de trabalho.
- Tese central: haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um.
 - **Os investimentos/ contributos:** formação, os conhecimentos específicos, a experiência, o empenhamento, o esforço, o tempo e tudo o mais que o indivíduo considere uma contribuição para o trabalho.
 - Os **ganhos:** salário, recompensas, estatuto, oportunidades de formação e promoção, segurança de emprego, etc.
- Das comparações entre ganhos e investimentos surgem duas situações possíveis: equidade e inequidade



Teorias do processo

- **Aplicação da teoria da Equidade à gestão**
 - Necessidade dos gestores compreenderem a importância do factor percepção.
 - Transmitir cuidadosamente o *valor intencional* das recompensas e as *razões*.
- **Críticas à Teoria da Equidade**
 - Não propõe métodos específicos para reposição da equidade.
 - Concentra-se apenas nos salários.



Teorias do processo

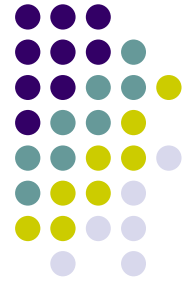
- **A teoria da Expectativa de Vroom**

- As pessoas desenvolvem esforços para alcançar um desempenho que conduza às recompensas preferidas.
- Variáveis
 - Escolha (liberdade para seleccionar comportamentos alternativos)
 - Expectativa (crença subjectiva de que um determinado comportamento pode ou não ser bem sucedido)
 - Preferências (valor que atribui aos diversos resultados/punições ou recompensas).
 - Instrumentalidade (probabilidade combinação desempenho-resultado)



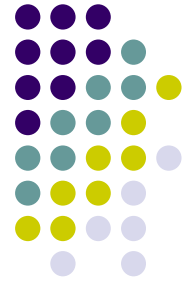
Teorias do processo

- **Aplicação da Teoria da Expectativa à gestão**
 - Gestores podem influenciar expectativas (escolha/formação das pessoas) a instrumentalidade (apoio) e as preferências (ouvindo as necessidades, orientando e fornecendo recursos)
 - Papel vital da percepção (diferenças percepção)
- **Críticas à Teoria da Expectativa**
 - Falta de validação testes



Teoria do Reforço

- O comportamento resulta das consequências.
- Prevê o uso de reforços positivos ou negativos para motivar ou criar ambiente motivação.
- Causas do comportamento estão no ambiente.
- **Aplicação da Teoria do Reforço à gestão**
 - Reforço positivo (recompensas, louvor, reconhecimento, prêmio)
 - Reforço negativo (levar um empregado a evitar uma consequência negativa)
 - Ambos servem para os trabalhadores a aprenderem os comportamentos desejados.



Teoria do Reforço

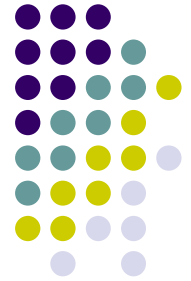
- Recurso à extinção (não dar reforço positivo) ou à punição (reprimenda...)
- Reforço contínuo (atribuição regular de uma recompensa)
- **Críticas à Teoria do Reforço**
 - Recompensar ou reforçar o desempenho é um suborno usado para manipular
 - Tem em conta apenas as recompensas extrínsecas

Um modelo integrado da motivação



- **Modelo de Porter-Lawler**
 - Integra ideias, variáveis e relacionamentos apresentados por outras teorias
 - Sublinha o relacionamento entre desempenho, satisfação e recompensas
 - Destaca a importância das aptidões, capacidades e características necessárias a uma boa execução
 - Levanta o problema da avaliação desempenho (rigorosa)
 - Realça a necessidade de diferenças apreciáveis nas recompensas a atribuir

Motivação, diversidade e questões interculturais

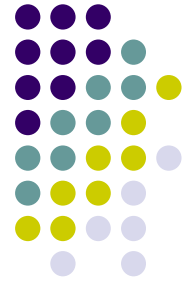


- As teorias da motivação funcionam da mesma forma para *todos* os indivíduos (diversidade cultural)?
- Os gestores terão de adaptar-se à diversidade da força de trabalho.
- Os gestores devem procurar motivar os seus colaboradores na cultura e no ambiente em que se encontram inseridos

Estratégias de gestão para aumentar a motivação

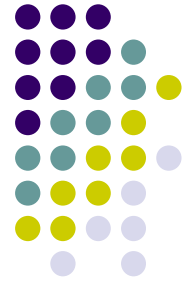


- Enriquecimento cargo (melhorar a eficiência e a satisfação pessoal)
 - Mais responsabilidades, mas oportunidades de progresso e crescimento pessoal.
 - Variedade tarefas
- Relação do salário com o desempenho
- Participação
- Plano de detenção acções
- Horário flexível (melhor conciliar trabalho/família)
 - Horário comprimido
- Trabalho repartido



3.4- Liderança (Direcção)

- **3.4.2- Liderança**
 - Conceito
 - Teorias



Conceito de liderança

- Liderança vs gestão
- Capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objectivos definidos.
- Liderança implica partilha mútua
- Mulheres e homens enquanto líderes
- Líder treinador

Teorias acerca da liderança



- **Teoria dos traços**
 - A capacidade de liderança está associada aos traços inatos dos indivíduos, como sejam:
 - Vontade
 - Motivação
 - Integridade
 - Autoconfiança
 - Inteligência
 - Conhecimentos



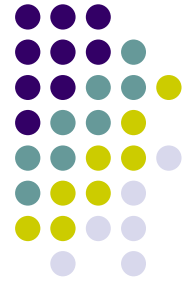
Teorias acerca da liderança

- **Escola Comportamental**
- Estudos de Ohio State University
 - Liderança analisada segundo *duas dimensões*
 - a) Estruturação
 - Medida em que o líder define o seu papel e o dos seguidores e estrutura as tarefas a levar a cargo pelo grupo
 - b) Consideração
 - Medida em que o líder estabelece relações baseadas na confiança mútua, no respeito das ideias e sentimentos dos seus seguidores e se preocupa com o bem-estar, o status e satisfação dos mesmos



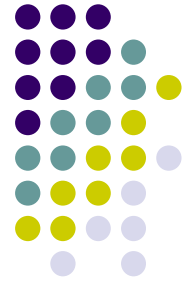
Teorias acerca da liderança

- Estudos da Michigan University
- Liderança analisada segundo *2 dimensões*
 - a) Comportamento centrado na tarefa
 - Líderes preocupados com os aspectos técnicos do trabalho e alcance das metas propostas (seguidores são apenas um meio para atingir um fim)
 - b) Comportamento centrado no indivíduo
 - Líderes que se preocupam em estabelecer relações com os seguidores e aceitam a sua individualidade
- **Críticas**
 - A base de análise é apenas o comportamento do líder
 - Sem referência ao comportamento dos seguidores, contexto/tarefa.



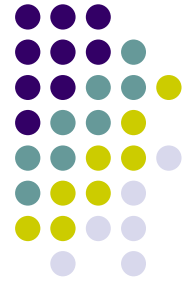
Teorias acerca da liderança

- Os 4 estilos de Likert
 - Autocrático-coercitivo
 - Autocrático-benovolente
 - Consultivo
 - Participativo
- Grelha de Gestão (Blake e Mouton)
- **Teorias Situacionais ou Contingenciais**
 - Atenção especial à situação/contexto em que a liderança é exercida;
 - Não existe um líder ideal para todas as situações, em cada contexto existem estilos de liderança mais eficazes do que outros.



Teorias acerca da liderança

- **Teoria do Caminho-Meta de Robert House**
 - O líder é um motivador e orientador;
 - Ajuda os seguidores a alcançarem os seus próprios objectivos, assegurando a sua compatibilidade com os objectivos da organização.
 - Para os seguidores o comportamento do líder é aceitável na medida em que passa a ser uma fonte de satisfação imediata ou futura.
 - House identificou *4 tipos de liderança*
 - 1- Directivo
 - 2- Apoiente
 - 3- Participativo
 - 4- Orientador



Teorias acerca da liderança

- O impacto de cada tipo de liderança nos resultados é moderado por factores contingenciais relacionados com o ambiente (tipo de tarefa) e seguidores (aptidões)
- A liderança é ineficaz sempre que for redundante ou incongruente com as condições ambientais e as características pessoais dos seguidores.



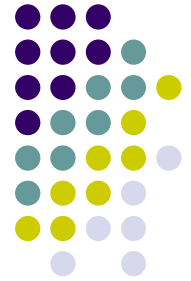
Teorias acerca da liderança

- **O *continuum* de liderança** (R. Tannenbaum e W. Schmidt)
 - A liderança envolve uma variedade de estilos (desde o altamente centralizado até ao totalmente descentralizado)
 - Defendem a ideia de um *continuum* de comportamentos de liderança e que a escolha de um estilo eficaz depende de 3 grupos factores
 - Características do líder (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades)
 - Características dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades)
 - Requisitos da situação (dimensão, complexidade, objectivos, estrutura e clima, tecnologia e natureza do trabalho)



Teorias acerca da liderança

- **Teoria da Contingência da Liderança (Fiedler)**
 - A eficácia depende do ajustamento a 3 *dimensões contingenciais*
 - a) Relações líder-seguidores
 - Grau de aceitação do líder pelo subordinado
 - b) Nível de estruturação da tarefa
 - Medida em que as actividades estão mais/menos estruturadas;
 - c) Posição de poder do líder (autoridade formal)
 - Grau de influência do líder nas actividades de selecção, promoção, compensação, penalização, demissão...



Teorias acerca da liderança

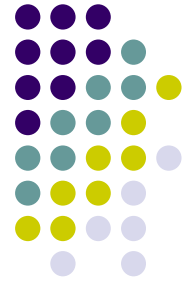
- Fiedler defende
 - Não há uma melhor forma de liderar;
 - Pode haver necessidade de alterar a situação por forma a que esta se adapte ao estilo do líder.
 - Regras práticas para melhorar as relações do líder, a estrutura das tarefas e o poder do cargo.



Teorias acerca da liderança

- **O modelo de Vroom/Yetton/Jago**
 - Acento tónico no grau de participação dos subordinados na tomada de decisões

Estilos decisão	Definição
AI	O gestor toma a decisão sozinho
AII	O gestor solicita informação aos subordinados, mas decide sozinho
CI	O gestor partilha o problemas com os subordinados, pede informação e sugestões e toma decisão sozinho
CII	O gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema mas toma sozinho a decisão
GII	Os gestores e subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema e a decisão é conjunta.



Teorias acerca da liderança

- O estilo de liderança mais apropriado depende dos atributos da situação-problema
- Utiliza a árvore da decisão para definir o melhor estilo de liderança (7 perguntas diagnóstico)



Teorias acerca da liderança

- **Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard**
 - Os estilos de liderança devem ajustar-se à maturidade dos seguidores e às características da situação.
 - 2 dimensões
 - Comportamento de tarefa
 - Comportamento de relação
 - **Maturidade:** capacidade e vontade de um indivíduo de assumir a responsabilidade pelo seu comportamento.
 - Maturidade profissional (aptidão; capacidade; conhecimentos técnicos)
 - Maturidade Psicológica (vontade e motivação para se responsabilizar pela execução da tarefa)



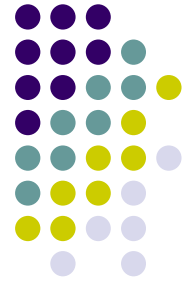
Teorias acerca da liderança

- 4 Estilos de liderança
 - Comando (*Telling*) (+tarefa/-relacionamento)
 - Adequado quando a decisão tem de ser tomada rapidamente ou a pessoas inexperientes
 - Orientação (*Selling*) (+ tarefa/+relacionamento)
 - Aconselhável numa fase de desenvolvimento das pessoas
 - Apoio (*Participating*) (-tarefa/+relacionamento)
 - Quando as pessoas já são experientes e capazes
 - Delegação (*Delegating*) (-tarefa/-relacionamento)
 - Quando o desempenho é excelente



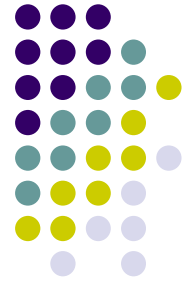
Teorias acerca da liderança

- **Factores que afectam escolha do estilo de liderança**
 - Factores relacionados com o gestor/Líder
 - Convicções básicas sobre as pessoas
 - Cada gestor tem a sua própria experiência, conhecimentos e competência.
 - Factores relacionados c/ trabalhadores/seguidores
 - Sentido ético em relação ao trabalho
 - Atitude em relação à autoridade
 - Grau de maturidade
 - Experiência e aptidões



Teorias acerca da liderança

- **Factores relacionados com a situação**
 - Número de membros do grupo
 - Tipo de tarefas
 - Situações de crise
 - Objectivos da unidade (curto ou longo prazo)
 - Estilo de gestão do líder de nível superior



Futuro da teoria da liderança

- **Novos contributos das Teorias dos Traços**
 - Líderes carismáticos (exercem um impacto profundo nos seus seguidores)
 - Características
 - Auto-confiança;
 - Visão;
 - Convicção;
 - Excentricidade
 - Agentes de mudança (vs guardiões do *status quo*)
 - Mais adequado na mudança e inconveniente na estabilidade.

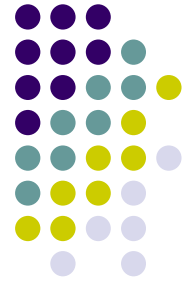


Futuro da teoria da liderança

- **Liderança Transaccional vs Liderança Transformacional**

Liderança transaccional	Liderança transformacional
● Líder é um bom gestor do sistema, sem introduzir alterações radicais. ● Utiliza a sua habilidade de manipulação, negociação e consenso para fazer o sistema funcionar eficientemente.	● Líder actua pondo em causa o sistema de valores existente, recriando uma nova ordem. ● Líder procura uma nova identidade face à evolução. ● É a nova ordem que regulará as relações entre o líder e seus seguidores.

Futuro da teoria da liderança



- Substituição e romantismo na liderança
- Grupos autogeridos e autoliderança
- Mulher na liderança
- Liderança multicultural

Breve síntese acerca do estudo da liderança

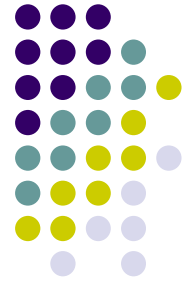


- Não há definições consensuais do conceito de liderança
- Não são claras as fronteiras entre liderança e gestão.
- Não há vias únicas para a compreensão dos traços, competências e comportamentos dos líderes eficazes.
- É possível gizar algumas linhas de orientação
 - Pequena ou grande, positiva ou negativa, a influência dos líderes sobre a vida organizacional é real;
 - Alguns traços e competências conferem às pessoas maior probabilidade de serem líderes e de exercerem a função eficazmente, mas não o garantem;
 - A liderança é um processo (centrado num indivíduo ou partilhado) envolvendo líderes, seguidores e situações.

Breve síntese acerca do estudo da liderança



- São frágeis as considerações sobre a liderança eficaz que não englobam esse triângulo;
- A complexidade do processo de liderança não se compagina com receitas universais;
- Não é impeditivo que as pessoas aprendam algumas competências que as tornem potencialmente mais eficazes no exercício da liderança.
- Não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes.
- A liderança é uma espécie de energia cuja activação depende do “diálogo” entre dois pólos – líderes e seguidores.



3.5- Controlo

- Conceitos
- Etapas do Processo
- Abordagens
- Tipos de Controlo
- Objectivos e instrumentos de controlo



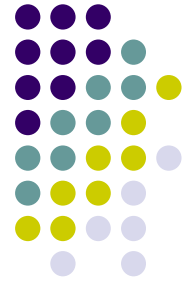
Conceitos

- Controlo
 - Processo de assegurar que as actividades actuais estão conforme o previamente planeado
- Controlo na Gestão
 - Esforço sistemático para:

Padronizar ● estabelecer padrões de acordo com objectivos planeamento

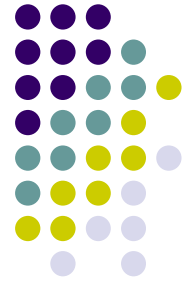
Avaliar ● comparar desempenho actual c/ padrões pré-estabelecidos
● determinar existência, ou não, de desvios
● medir a importância dos desvios

Agir ● empreender acções que assegurem que todos os recursos organizacionais estão a ser usados eficaz e eficientemente



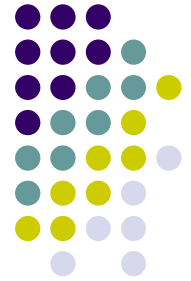
Etapas do Processo de Controlo

- **Etapas 1:** padronizar
 - Padrão
 - níveis de qualidade/quantidade preestabelecidos como orientações do desempenho
 - Padrões mais usados:
 - Tempo, Produtividade, Custo, Qualidade, Comportamento
 - Níveis de Tolerância
 - Quantidade (%) de desvio permitida sem dar lugar a acções correctivas
 - Identificação de:
 - Áreas-Chave
 - Pontos Estratégicos de Controlo



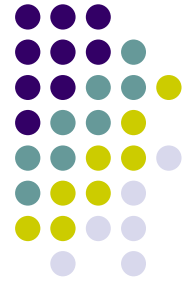
Etapas do Processo de Controlo

- **Etapas 2:** avaliar o desempenho
 - Conceito
 - Comparação dos padrões com as realizações
 - Dificuldades
 - Áreas menos técnicas
- **Etapas 3:** acções correctivas
 - Determinar causas dos desvios e Agir
 - Tipos de acções
 - Imediatas: correcção dos sintomas
 - Permanentes: correcção das causas dos sintomas



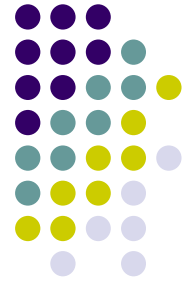
Sinais de Aviso

- Redução de índices de produtividade
- Excessivas paragens de equipamentos
- Aumento de absentismo
- Aumento da taxa de rotação de pessoal
- Redução índices de qualidade da produção
- Aumento reclamações
- Elevados custos (mão de obra, materiais, energia, acidentes trabalho...)
- ...



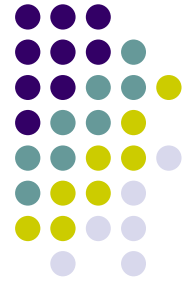
Vantagens do Controlo

- Lidar com a mudança
- Criação rápida de ciclos de inovação
- Adicionar valor
- Unificar a diversidade de trabalhadores
- Facilitar delegação e o trabalho equipa



Reacções Negativas ao Controlo

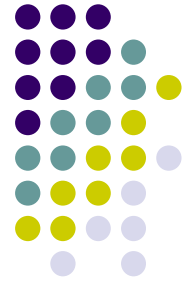
- Razões das Reacções
 - Controlos inapropriados
 - Padrões inatingíveis ou indefinidos
 - Variáveis incontroláveis ou padrões contraditórios
- Prevenção
 - Controlos justificáveis
 - Padrões realistas
 - Comunicação atempada e eficaz
 - Confiança nos sistema de controlo



Sistema de Controlo Eficaz



In: Robbins & Coulter, 1999



Abordagens ao Controlo

- **Pelo Mercado**

- Uso mecanismos externos (preço competitivo; quota mercado) para estabelecer padrões
- Organizações c/ produtos especificados e distintos que actuam num ambiente muito competitivo

- **Burocrático**

- Enfâse na autoridade; usa regras, procedimentos, descrições de funções...

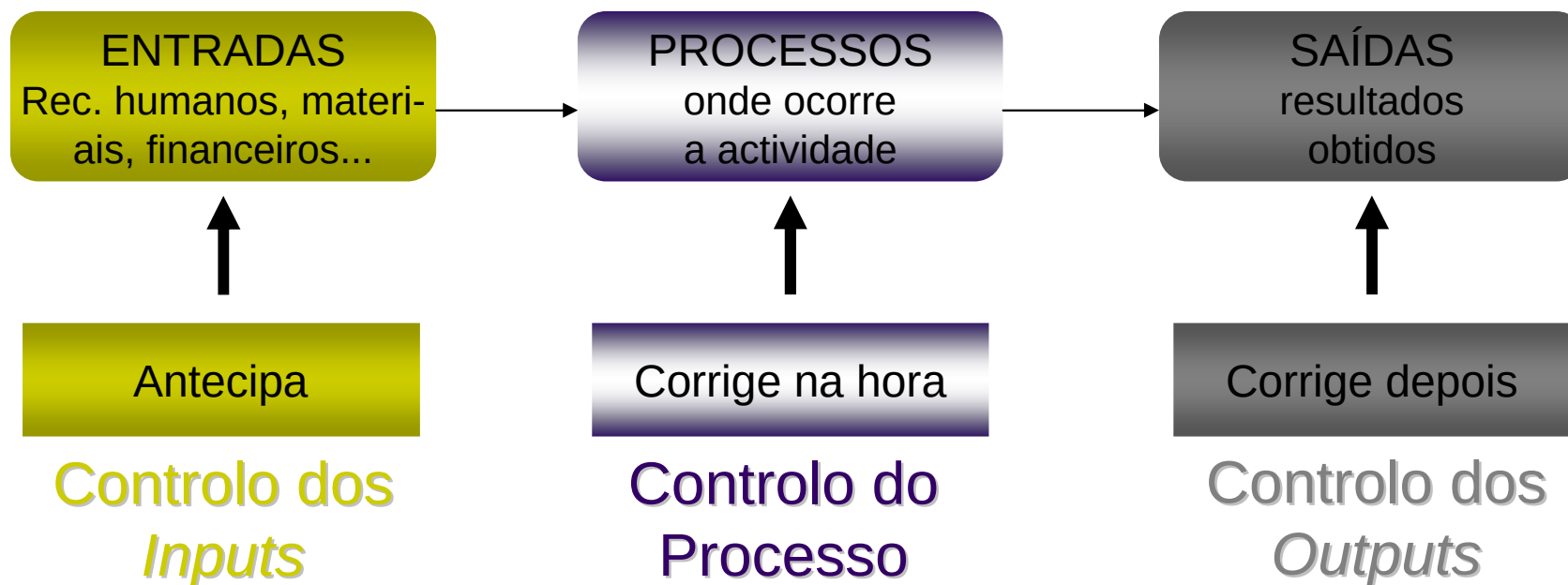
- **Clã**

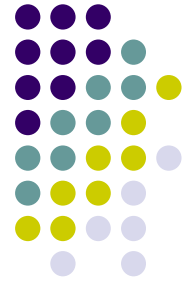
- Regula comportamentos pela cultura organizacional
- Organizações c/ trabalho equipa e mudança tecnológica rápida



Tipos de Controlo

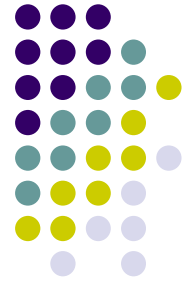
- **Critério Fase do Processo**





Tipos de Controlo

- **Critério Amplitude**
 - Estratégico
 - Gestão de Topo
 - Genérico e sintético; Longo prazo
 - Abrange a organização globalmente
 - Tático
 - Gestores Intermédios
 - +/- genérico e pormenorizado; Médio prazo
 - Abrange uma área específica
 - Operacional
 - Gestores operacionais
 - Analítico e pormenorizado; Curto prazo
 - Abrange uma unidade



Tipos de Controlo

- **Critério Controlador/Controlado**
 - Auto-Controlo
 - Pelo próprio
 - Heterocontrolo
 - Hierárquico
 - Funcional
 - Lateral
 - Efectuado por pessoa/entidade, mesmo nível hierárquico, que está na fase seguinte do processo



Instrumentos de Controlo

- Controlos Financeiros
 - Declarações Financeiras
 - Liquidez
 - Capacidade de converter bens em dinheiro para satisfazer as neces-sidades e obrigações financeiras correntes
 - Condição financeira geral
 - Balanço de longo prazo entre o que fica depois do cumprimento das responsabilidades
 - Rendibilidade
 - Capacidade de ganhar proveitos seguros e durante um período de tempo considerável
 - Balanço
 - Descrição da empresa em termos dos seus bens, responsabilida-des e valor num determinado ponto do tempo

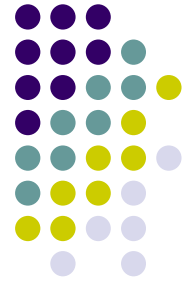


Instrumentos de Controlo

- Análise de Rácios
 - Relato de números-chave dos dados financeiros da empresa sob a forma de %

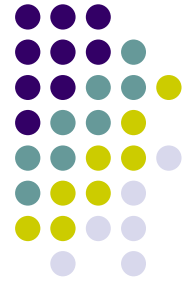
Exemplos

- Retorno do Investimento = $\frac{\text{Proveitos após Impostos}}{\text{Totalidade dos Bens}}$
- Rácio Corrente = $\frac{\text{Bens Correntes}}{\text{Responsabilidades Correntes}}$
- Inventário = $\frac{\text{Vendas}}{\text{Totalidade dos Bens}}$



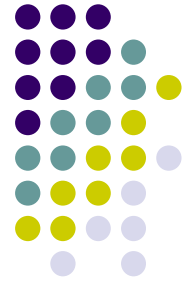
Instrumentos de Controlo

- Orçamentos
 - Declaração formal quantitativa dos recursos alocados para as actividades planeadas num dado período de tempo
 - Tipos de Orçamentos
 - Operacionais
 - Bens e serviços que a empresa espera consumir num período
 - Financeiros
 - Dinheiro que é esperado gastar durante o período e suas fontes



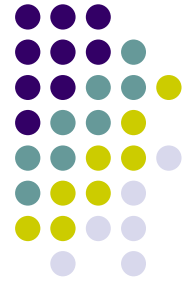
Instrumentos de Controlo

- Controlo da Qualidade
 - Qualidade
 - Grau de excelência de um produto ou serviço
 - Traduz o nível de satisfação das especificações previamente definidas (em que medida um produto/serviço faz o que é suposto fazer)
 - Técnicas
 - Amostragem
 - Processo Controlo Estatístico
 - Gráficos de Controlo



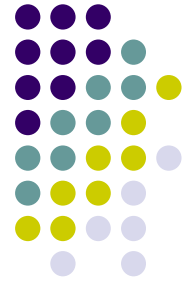
Instrumentos de Controlo

- Controlo de Stocks
 - Stocks
 - Existências de mercadorias, matérias-primas, materiais, produtos intermédios e acabados
 - Gerir stocks implica equilíbrio entre “empates” de capital e paragens de produção
 - Técnicas
 - Método ABC
 - Método da Quantidade Económica
 - JIT (*just in time*)



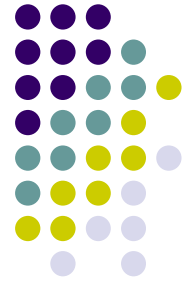
Instrumentos de Controlo

- Método ABC
 - Aplicação do princípio da excepção
 - controlo diferenciado pelo valor dos itens
 - Princípio de Pareto
 - 1 fracção minoritária das causas implica a maior parte da produção, dos custos ou do lucro
 - Divisão dos stocks em 3 grupos:
 - Grupo A: 10/15% nº total artigos armazenados implica 70/80% do investimento global -> **controlo + apertado**
 - Grupo B: 25% das quantidades representam 20% do valor investido
 - Grupo C: 65% das quantidades representam 5% do valor investido



Instrumentos de Controlo

- Método da Quantidade Económica
 - Fixa, numa dada situação, a **quantidade óptima** a encomendar para que os custos originados pelos stocks sejam minimizados
 - Considera:
 - Custos de Posse + Custos de Passagem
 - Verifica-se que:
 - Se nº encomendas diminui, custos passagem diminuem e custos de posse aumentam
 - Se nº encomendas aumenta, custos passagem aumentam e custos de posse diminuem

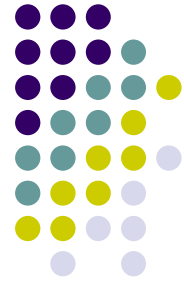


Instrumentos de Controlo

- Just in Time (JIT)
 - Objectivos
 - Produzir apenas o que será vendido e na altura em que será necessário

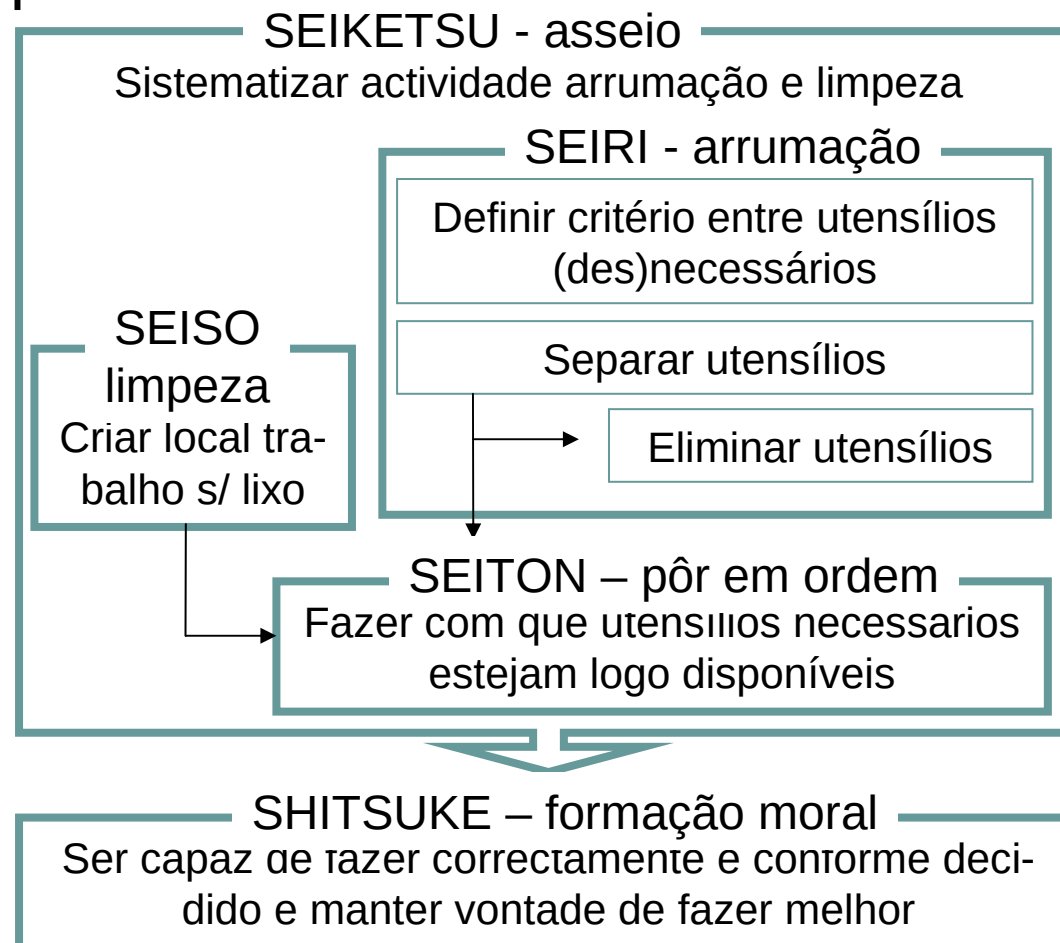
Vender Antes de Fabricar

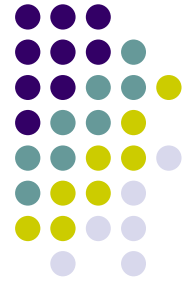
- Eliminar desperdício
- Ordens de fabrico emitidas de acordo com as necessidades, evitando acumulação em qualquer fase do processo



Instrumentos de Controlo

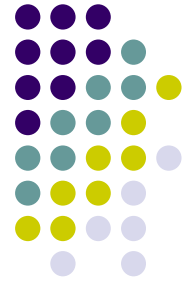
- Metodologias JIT





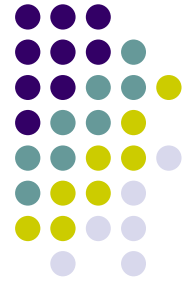
Instrumentos de Controle

- Metodologias JIT
 - Eliminação de ocorrências eliminatórias
 - Avarias Máquinas
 - Falta fiabilidade
 - Manutenção insuficiente
 - Não Qualidade
 - Relacionamento com os fornecedores e subcontratados
 - Criação relações privilegiadas com fornecedores
 - Aumento frequência das entregas
 - Interessar fornecedor no funcionamento da empresa
 - Regime “encomenda aberta”



Instrumentos de Controlo

- Controlo Comportamental
 - Selecção
 - Objectivos
 - Desenho Funções
 - Orientação
 - Supervisão Directa
 - Formação
 - Mentoria
 - Formalização
 - Avaliação Desempenho
 - Recompensas Organiz.
 - Cultura Organizacional
 - Disciplina



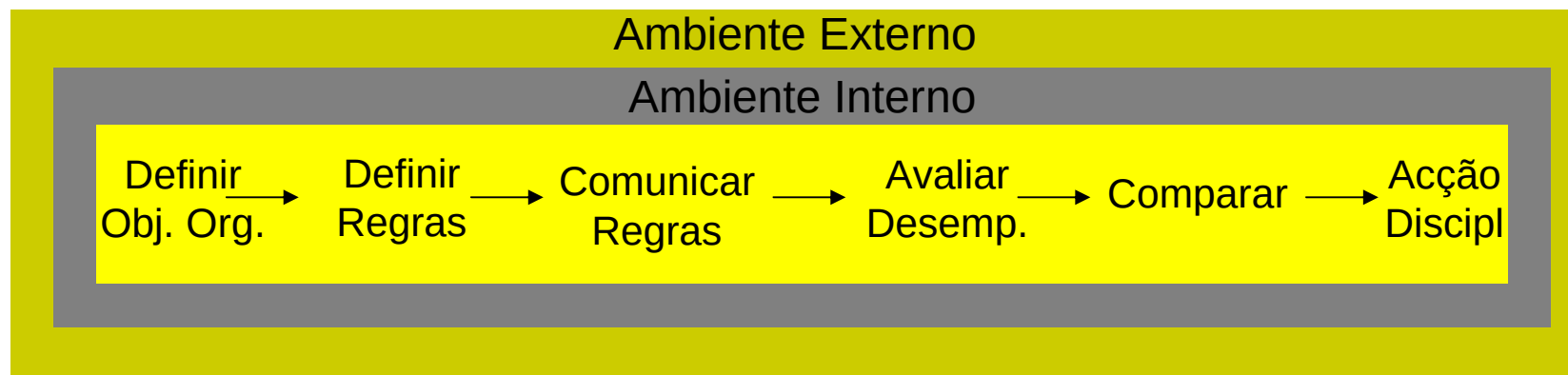
Instrumentos de Controlo

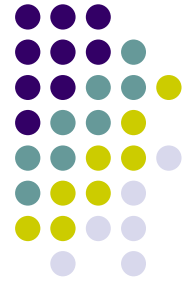
- Controlo Comportamental
 - Supervisão Directa
 - Detecção e correcção à medida que ocorrem desvios
 - Avaliação de Desempenho
 - Processo de avaliação dos indivíduos para atingir decisões objectivas face aos RH
 - Disciplina
 - Traduz-se pelo nível de autocontrolo e comportamento adequado dos membros organizacionais
 - Importante em trabalho por equipas



Instrumentos de Controlo

- Acção Disciplinar
 - Conceito
 - Acções que devem ser tomadas pelos gestores para corrigir comportamentos inaceitáveis
 - Objectivo
 - Aumento da contribuição do trabalhador para a organização
 - Processo de Desenvolvimento da Acção Disciplinar

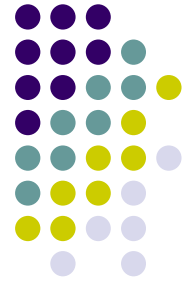




Instrumentos de Controlo

- Tipos Problemas Disciplinares

- Absentismo
- Pontualidade
- Abuso de “baixa”
- Insubordinação
- Não utilização mecanismos segurança
- Alcoolismo
- Consumo de drogas
- Roubo
- Mentira a superiores
- Falsificação inf. (candidatura)
- Trabalhar para empresa concorrente
- Actividades criminosas



Instrumentos de Controlo

- Linhas de Orientação para o Gestor na Acção Disciplinar
 - Ser disciplinado
 - Comunicar as regras
 - Escolher a ocasião, lugar e acção apropriados
 - Controlar emoções
 - Ser consistente
 - Analisar factos
 - Ser justo , mas firme



Instrumentos de Controlo

Etapa	Técnica	Padrões	Informação	AcçãoCorrectiva
ENTRADA	Descrição da Função	Capacidades, experi-ência, habilitações	Testes, credenciais, dados anteriores	(Não)Contratar; pre-paração adicional
	Seleccção	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	(Não)Recrutar; pre-paração adicional
	Inspeccção Materiais	% defeitos dentro do limite tolerância	Amostra dos <i>Inputs</i>	Aceitar; rejeitar; testar de novo
	Orçamento de Investim.	Rendibilidade; <i>payback</i>	Projecção custos e proveitos; dados eng	Aceitar ou rejeitar
	Orçamento Financeiro	Requisitos vindos planeamento	<i>Idem</i>	Aceitar, rejeitar ou rever
PROCESSO	Direcção	Cº trabalho exigido p/ resultados finais	Especificações do plano e do trabalho	Mudar especific.; formar, despedir
SAÍDA	Análise Financeira	Dados comércio, banca, fontes confid.	Balanço e demons- tração resultados	Rever <i>inputs</i> , rever direcção
	Análise Cus-tos- Padrão	Padrões utilização/ tempo estudos eng.	Sist. Contabilidade de Custos	Rever <i>inputs</i> , rever direcção
	Controlo Qualidade	%/nº defeitos coe- rente c/ estrat markg	Procedimentos amostragem	Rever <i>inputs</i> , rever direcção
	Avaliação Empregado	Critério relacionados c/ desemp. tarefas	Observação gestão; relatórios indivíduo	Formar; substituir, mudar cargos

Controlo e Ética



- Privacidade no Local de Trabalho
- Vigilância por Computador
- Comportamento Fora do Local de Trabalho