

FUNDAMENTOS DE GESTÃO



ESG/IPCA
Contabilidade
(Diurno e Nocturno)

Paula Loureiro

1- A GESTÃO E O SEU CONTEXTO

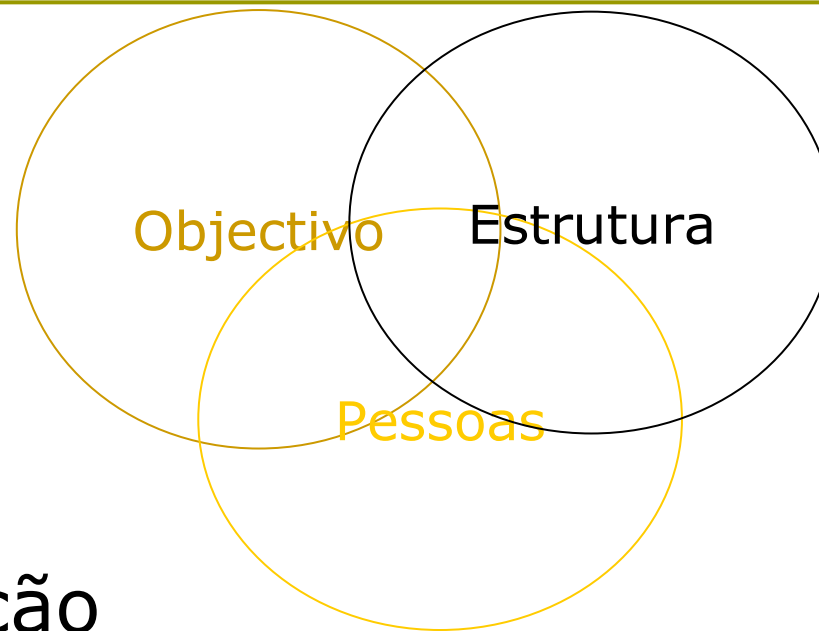


1.1- Conceitos Básicos

1.1.1- A Gestão e o Gestor

- Organização
- Gestão
 - Funções da Gestão
 - Eficiência e Eficácia
- Gestor
 - Níveis de Gestão
 - Papéis do Gestor
 - Competências do Gestor

A Gestão e o Gestor



□ Organização

- Conjunto formado por pessoas, com uma estrutura específica, com o fim de atingirem um objectivo comum que, de outra forma não seria atingido

A Gestão e o Gestor

□ Organização Tradicional

- Estável
- Inflexível
- Focada na função
- Trabalho definido pelo posto de trabalho
- Orientada para o indivíduo
- Empregos permanentes
- Orientação por comando
- Decisão nos gestores
- Orientada por regras
- Força de trabalho homogênea
- Horário bem estabelecido
- Relações hierárquicas
- Trabalhar no posto

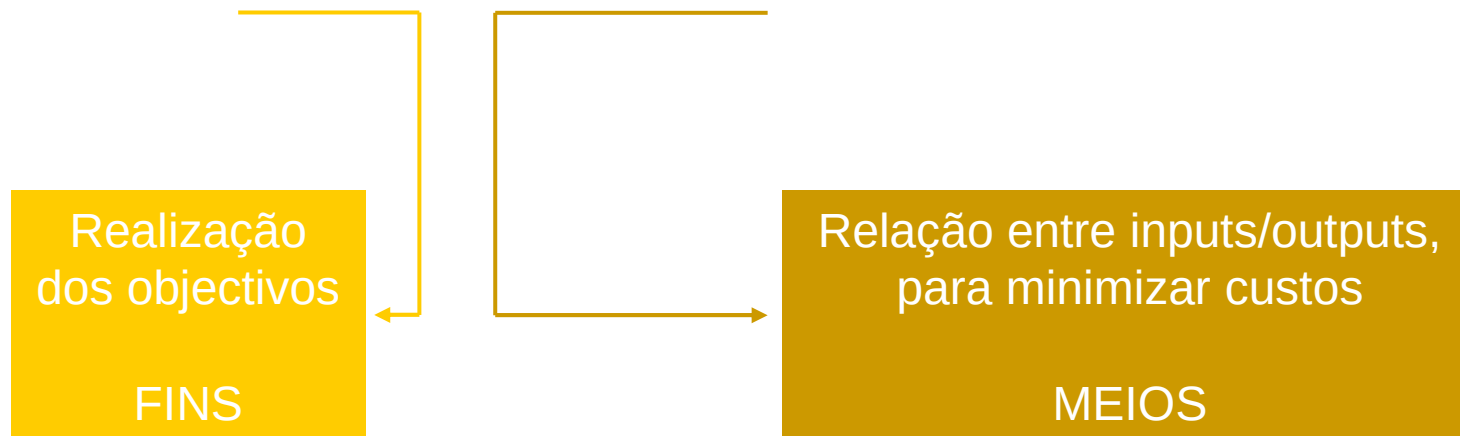
□ Organização Emergente

- Dinâmica
- Flexível
- Focada nas competências
- Trabalho definido pelo que é preciso fazer
- Orientada para equipa
- Empregos temporários
- Orientação por envolvimento
- Decisão participada
- Orientação para cliente
- Força de trabalho diversificada
- Sem horário estabelecido
- Relações laterais e em rede
- Trabalhar onde for necessário

A Gestão e o Gestor

□ Gestão

- Processo de coordenação e integração das actividades, para serem realizadas de forma eficaz e eficiente com e através das pessoas



A Gestão e o Gestor

□ Funções da Gestão

■ Actividades de

□ Planeamento

Definição de objectivos, estabelecimento de estratégia e desenvolvimento de planos para coordenação actividades

□ Organização

Determinação das tarefas a serem feitas, como, quando e por quem

□ Liderança

□ Controlo

Motivar , guiar, seleccionar canais de comunicação e resolver conflitos

Monitorar as actividades para assegurar a sua realização conforme planeado e corrigir desvios

A Gestão e o Gestor

□ Gestor

- Membro organizacional que integra e coordena o trabalho dos outros

□ Níveis de Gestão



A Gestão e o Gestor

□ Papéis do Gestor (Mintzberg)

■ Interpessoal

- Figurativo
- Liderança
- Ligação

■ Informacional

- Receptor
- Disseminador
- Transmissor (externo)

■ Decisional

- Empreendedor
- Solucionador
- Distribuidor
- Negociador

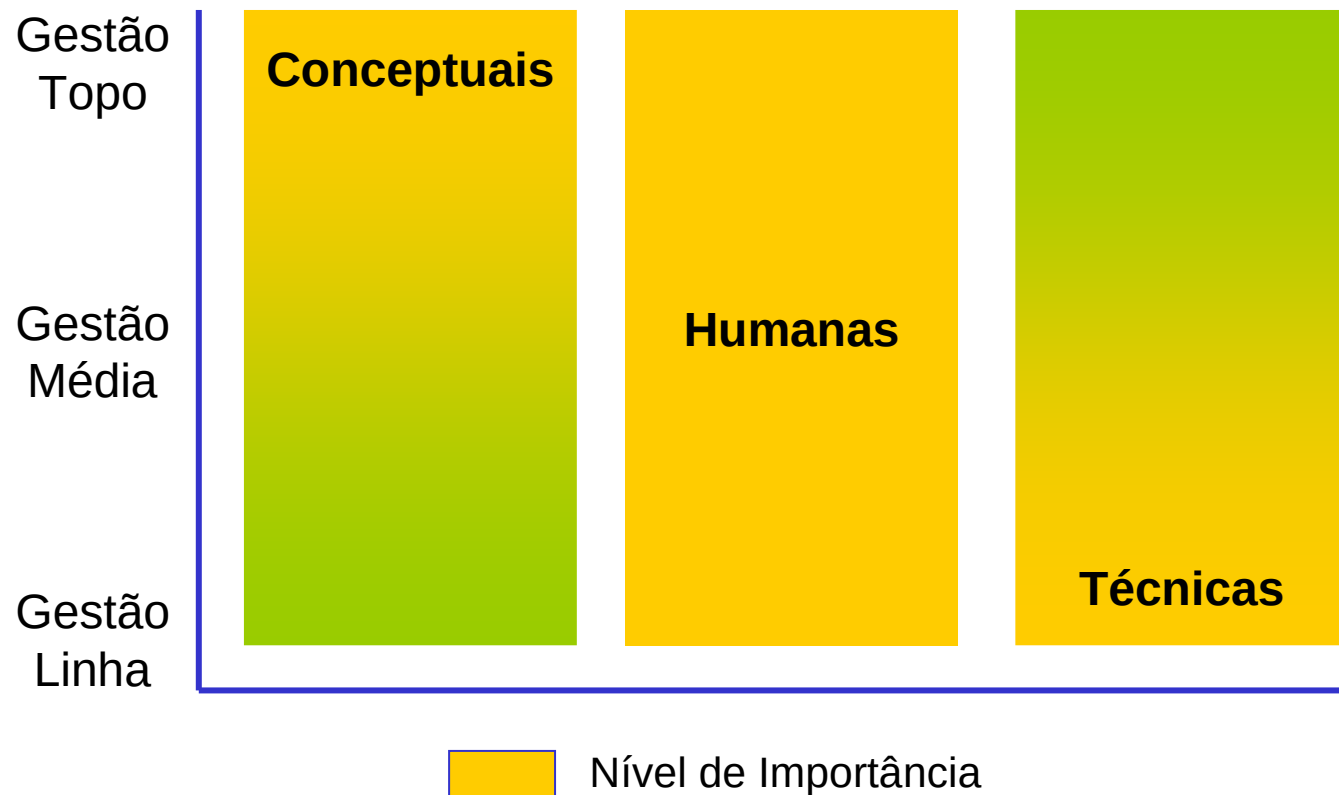
Exercício

Identifique, para cada uma das actividades, o papel de gestão respectivo, segundo a tipologia de Mintzberg:

Saudar visitantes	Interpessoal – figurativo
Participação em negociações de contratos com sindicatos	Interpessoal – figurativo
Organizar estratégias e desenvolver novos programas	Interpessoal – figurativo
Realizar orçamentos	Interpessoal – figurativo
Receber correio	Interpessoal – figurativo
Ler periódicos e relatórios	Interpessoal – figurativo
Manter contactos pessoais	Interpessoal – figurativo
Visitar instituições externas	Interpessoal – figurativo
Efectuar discursos na organização para os empregados	Interpessoal – figurativo
Realizar reuniões informais na organização	Interpessoal – figurativo
Divulgar informação interna	Interpessoal – figurativo
Discursar para os órgãos de comunicação social	Interpessoal – figurativo
Organização de estratégias para resolução de conflitos e crises	Interpessoal – figurativo
Distribuição de tarefas	Interpessoal – figurativo
Requisição de autorizações	Interpessoal – figurativo
Assinar documentos legais	Interpessoal – figurativo
Programação de actividades dos subordinados	Interpessoal – figurativo
Assistir a festividades realizadas na organização (Natal...)	Interpessoal – figurativo

A Gestão e o Gestor

□ Competências do Gestor



A Gestão e o Gestor

□ Competências do Gestor (Luthans)

	médio	sucesso	eficaz
Gestão tradicional	32%	13%	19%
Comunicação	29%	28%	44%
GRH	20%	11%	26%
<i>Networking</i>	19%	48%	11%

In: Robbin, S. (1992)

1.1.2- A Evolução da Gestão

- **Principais Abordagens**

- **1. Perspectiva Funcional**

- Perspectiva organizacional anterior a 1900
- Gestão Científica (Teoria da Administração Científica)
- Escola Clássica (Teoria Geral da Administração)
- Teoria da Burocracia
- Teoria da Decisão

- **2. Perspectiva Humana**

- Escola das Relações Humanas
- Dinâmica de Grupos
- Liderança

- **3. Perspectiva Integrativa**

- Escola Sociotécnica
- Teoria Geral dos Sistemas
- Teoria da Contingência

Teoria da Administração Científica

□ Fundador

■ Frederick W. Taylor (engenheiro norte-americano)

- *The Principles of Scientific Management (1911)*
- Aplicação do método científico na análise dos problemas de gestão, com o objectivo de maior eficiência organizacional

Teoria da Administração Científica

□ Constatações de Taylor

- Maior produtividade implica maior geração de riqueza
- Actuação discricionária das chefias
- Desadequação entre salário e trabalho efectuado
- Desconhecimento do contexto do trabalho e das tarefas

□ Ideias-Chave

- Aplicar o método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho
- Selecção científica dos trabalhadores
- Formação dos trabalhadores
- Separação entre concepção e execução

Teoria da Administração Científica

- Princípios da Organiz. Científica do Trabalho
 - Planeamento
 - Preparação
 - Controlo
 - Separação concepção X execução

- Métodos da Organiz. Científica do Trabalho
 - Estudo dos processos de trabalho (eliminar desvios; medidas padrão)
 - Selecção do trabalhador
 - Plano salarial
 - Hierarquização pelas competências

Teoria da Administração Científica

□ Impacto da Administração Científica

- Gestão como ciência
- Divisão do trabalho e especialização
- Supervisão funcional
- Ênfase na eficiência
- Princípio da exceção

Teoria Geral da Administração

□ Fundador

■ Henry Fayol (engenheiro francês)

- *Teoria Geral da Administração (1916)*
- Aplicação de princípios de gestão à organização como um todo
- Desenvolvimento de conhecimento científico que analise a empresa e o seu funcionamento como um todo

Teoria Geral da Administração

□ Funções Organizacionais

- Técnica Operações relacionadas c/ produção bens/serviços
Transformação matéria-prima em bens/serviços
- Comercial Escoar produção no mercado
Compra e Venda
- Financeira Procura e gestão de capitais
- Segurança Protecção de pessoas e bens
- Contabilidade Actividades de inventário, registos, balanços
e estatísticas de funcionamento corrente
- Administrativa Programação geral do funcionamento

Teoria Geral da Administração

□ Funções de Administração



Teoria Geral da Administração

□ Princípios Gerais de Administração

- Divisão do Trabalho
- Autoridade/Responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de Comando
- Unidade de Direcção
- Subordinação de Interesses
- Remuneração de Pessoal
- Centralização
- Hierarquia
- Ordem
- Equidade
- Estabilidade do pessoal
- Iniciativa
- União do Pessoal

Teoria da Burocracia

□ Fundador

■ Max Weber (sociólogo alemão)

□ *Economia e Sociedade (1922)*

- Administração burocrática como modelo de funcionamento das organizações modernas e como expressão da ordem social e económica

Teoria da Burocracia

□ Conceitos Prévios

■ Acção Social

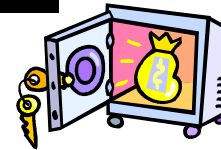
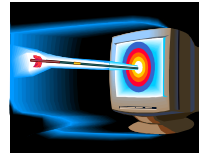
- Objecto de estudo da sociologia
- Comportamento orientado para a acção ou abstenção. É social quando o indivíduo lhe dá um sentido tendo como referência o comportamento de outro(s) e em consonância com ele

Teoria da Burocracia

□ Conceitos Prévios

■ Tipos de Acção Social

- Racional face a fins
- Racional face a valores
- Afectiva
- Tradicional



Teoria da Burocracia

▣ Conceitos Prévios

■ Tipos de Autoridade



Racional



Tradicional



Carismática

Teoria da Burocracia

▣ Características da Gestão Burocrática

- ▣ Funções definidas p/a Lei
- ▣ Hierarquia de Autoridade
- ▣ Avaliação e Selecção
- ▣ Relações Formais
- ▣ Remuneração Regular
- ▣ Separação Propriedade
- ▣ Carreira Regular
- ▣ Divisão de Trabalho

Teoria da Decisão

□ Herbert Simon e James March

- As decisões baseiam-se nas regras e experiências (limitadas).

Críticas à Abordagem Clássica

□ Taylor e Fayol

- Visão restrita da Gestão
- Visão reducionista do ser humano
- Organização estática
- Consequências morais, psicológicas e sociais
- Não consideração das diferenças individuais
- Omissão da organização informal
- Degradação do trabalho

Críticas à Abordagem Clássica

□ Weber

Vantagens

Racionalidade
Precisão
Constância
Benefícios
Redução conflitos
Rapidez de decisão
Unicidade de interpretação
Uniformização procedimentos

Limites

Resistência
Conformidade
Despersonalização
Rigidez comportamental
Regulamentos excessivos
Formalismo
Dificuldades atendimento
Defesa de pressões externas

1.1.2- Evolução da Gestão (Cont.)

□ 2. Perspectiva Humana

- Escola das Relações Humanas
- Dinâmica de Grupos
- Liderança

Origens da ERH

□ Consequências das abordagens clássicas

□ Desumanização

□ Trabalho Rotineiro e Repetitivo

- Acidentes de Trabalho

- Desmoralização dos Trabalhadores

- Movimentos Laborais

Origens da ERH

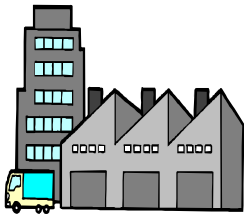
▣ Origens da ERH



- Humanizar/Democratizar a Administração



- Desenvolvimento das Ciências Humanas



- Experiência de Hawthorne

Experiência de Hawthorne

□ Contexto

- E.U.A. - Califórnia

- Bairro de Hawthorne – Western Electric Company



□ Autores

- Elton Mayo e colaboradores

□ Objectivo Inicial

- Intensidade luz <-> Eficiência operários ???

- Fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade, efeito das condições de trabalho na produtividade dos operários

Experiência de Hawthorne

□ Conclusões da Experiência de Hawthorne

- Nível de produção depende da integração social
- Importância do comportamento social dos empregados
- Recompensas e sanções sociais
- Grupos informais
- Relações Humanas
- Importância do conteúdo da função
- Ênfase nos aspectos emocionais

Apreciação da ERH

□ Consequências para a Gestão

- Motivação
- Liderança
- Comunicação
- Organização informal
- Dinâmica de Grupo

Apreciação da ERH

□ Problemas

- Oposição à teoria clássica
- Inadequada visão dos problemas das RI
- Exclusão do formal e ênfase no informal
- Ausência de conflito desejável
- Concepção ingênua do operário
- Limitação do campo experimental
- Parcialidade das conclusões
- Enfoque manipulativo da Experiência

Teoria Clássica *versus* ERH

Clássica

Organização como máquina
Ênfase nas tarefas/tecnologia
Inspiração em sistemas de eng^a
Autoridade centralizada
Linhas claras de autoridade
Especialização/competência técnica
Divisão do Trabalho
Confiança nas regras/regulamentos
Separação entre linha e *staff*

ERH

Organização c/o grupos de pessoas
Ênfase nas pessoas
Inspiração em sistemas psicológicos
Delegação de autoridade
Autonomia do empregado
Confiança e abertura
Ênfase nas relações humanas
Confiança nas pessoas
Dinâmica grupal e interpessoal

Dinâmica de Grupos

□ Kurt Lewin

- A importância da discussão em grupo e da autonomia na aprendizagem e aplicação de novos métodos.

Liderança

- Robert Bales e Douglas McGregor
 - Bales enfatiza a importância dos grupos e a sua liderança
 - Líder de tarefa (produtividade)
 - Líder social (coesão e colaboração)
 - Teoria X e Y (McGregor)
 - Trabalho encarado como sacrifício, liderança de controlo e direcção (Teoria X)
 - Trabalho encarado com naturalidade, liderança mais delegativa (Teoria Y)

1.1.2- A Evolução da Gestão (Concl.)

□ 3. Perspectiva Integrativa

- Escola Sociotécnica
- Teoria Geral dos sistemas
- Teoria da Contingência

Teoria Sociotécnica

□ Década de 50

- O sistema técnico (equipamento e métodos de trabalho) tem um efeito muito forte sobre o sistema social (relações humanas e comportamentos de grupo)

Teoria Geral do Sistema

- Conceito
- Conjunto de partes que formam um todo complexo e unitário
 - As partes unem-se com alguma forma de interacção e os limites entre cada sistema e o seu ambiente são +/- difusos

Pressupostos da TGS

- Sistemas existem dentro de outros
 - Subsistema

- Sistemas são abertos
 - Há trocas
 - Desaparecem quando as relações se esgotam

- Funções de um sistema dependem da estrutura

Características dos Sistemas

□ Finalidade

- Todo o sistema tem um objectivo

□ Totalidade

- Uma acção num sistema implica mudanças em todas as partes
- Ajustamento Contínuo

Tipos de Sistemas

□ Constituição

- Concretos
- Abstractos

□ Natureza

- Abertos
- Fechados

Constantes nos Sistemas

- Entrada
 - Força de arranque do sistema
- Saída
 - Finalidade do sistema
- Processamento
 - Mecanismo de conversão
- Retroacção
 - Controlo
- Ambiente
 - Dá entradas e recebe as saídas

Constantes nos Sistemas



TGS nas Organizações

- Organizações são Sistemas Abertos
 - Comportamento probabilístico
 - Organização é uma parte com partes
 - Interdependência das partes
 - Fronteiras

TGS nas Organizações

□ TGS aplicada às Organizações

- Ingestão
- Processamento
- Reacção ao ambiente
- Suprimento das partes
- Regeneração das partes
- Organização

Modelo de Katz e Kahn

- Organização como sistema aberto:
 - Importação (entradas)
 - Transformação (processamento)
 - Exportação (saídas)
 - Equifinalidade
 - Fronteiras

Modelo de Katz e Kahn

- ❑ Organização como Sistema Social
 - Sem limite de amplitude
 - Entradas de produção e manutenção
 - Planeados
 - Variabilidade
 - Componentes: funções, normas e valores
 - Inclusão parcial
 - Cultura e clima
 - Multiplicação de mecanismos
 - Eficácia e eficiência
 - Sistema de papéis

Apreciação Crítica da TGS

□ Abordagem

- Dinâmica
 - Ambiente externo
- Multidimensional
- Multidisciplinar

□ Adaptativa

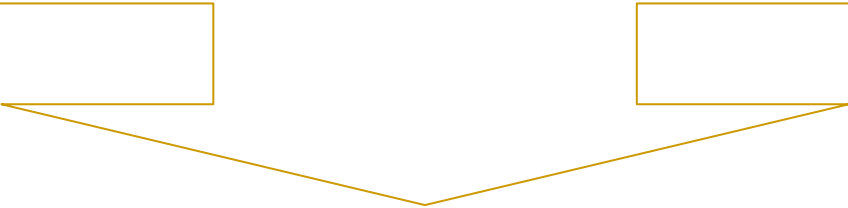
- Aplicabilidade a várias áreas

□ Carácter abstracto

- conceptual

Teoria da Contingência (Origens)

Investigações para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais + eficazes em determinados tipos de indústrias



Estrutura e funcionamento dependem da interface com o ambiente externo

Pressupostos

- Nada é absoluto, tudo é relativo
 - não há “one best way” de organizar e gerir as organizações
 - uma forma de organizar/gerir não é sempre igualmente eficaz
 - diferentes formas de organizar/gerir podem implicar diferentes resultados

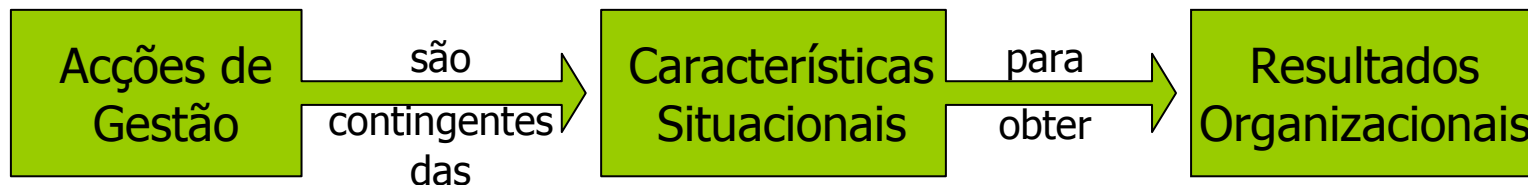
IMPLICA:

Pressupostos

- Identificação das variáveis com > impacto
 - tamanho, tecnologia, natureza do ambiente – para prever ≠ na estrutura e funcionamento das organizações
- Ambientes ≠ requerem relações organizacionais ≠ para eficácia óptima
 - gestão + eficaz quanto > capacidade escolha para cada tipo de situação apresentada

Objectivo

- Em Gestão, a TC pretende:
 - Determinar a relação “se... então...” que possa levar ao alcance eficaz dos objectivos organizacionais



Investigações - Chandler

- ❑ Investigação sobre mudanças estruturais em grande organizações
- ❑ DuPont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck & Co
- ❑ Conclusões
 - Estruturas foram sendo adaptadas à estratégia
 - Ambiente como factor principal na escolha da estratégia

Investigações - Burns & Stalker

- Análise da relação entre práticas administrativas e ambiente externo em indústrias inglesas
- Conclusões
 - ≠ indústrias -> ≠ práticas
 - organizações mecanicistas
 - organizações orgânicas



Investigações - Burns & Stalker

Organizações Mecanicistas	Organizações Orgânicas
Divisão do Trabalho	Pouca Divisão do Trabalho
Cargos com Especialistas	Cargos Redefinidos Constantemente
Centralização	Descentralização Relativa
Controlo Simples	Controlo por Conhecimento
Interacção Vertical	Interacção Lateral
Confiança nas Regras	Confiança na Comunicação
Ambientes Estáveis	Ambientes de Mudança, Inovação
Estrutura Burocrática/Teoria Clássica	Estrutura Flexível/Teoria da ERH

Investigações - Joan Woodward

- ❑ Correlação entre princípios da organização e sucesso em empresas inglesas
- ❑ Observações
 - universalidade dos princípios de gestão para todos os sistemas de produção não é verificado
 - empresas com técnicas e complexidades semelhantes, têm práticas semelhantes
 - ❑ produção unitária -> oficina
 - ❑ produção em massa -> mecanizada
 - ❑ produção em processo -> automatizada

Investigações - Joan Woodward

□ Conclusões

- desenho organizacional afectado por tecnologia
- correlação entre estrutura organizacional e sucesso
- sistema de supervisão afectado pela tecnologia
- importância das várias funções das empresas afectado pela tecnologia ...

Investigações - Lawrence & Lorsh

- Análise das características organizacionais adequadas para enfrentar $\neq$ s condições externas (tecnologia e mercado)
- Conclusões
 - Diferenciação
 - Integração
 - (In)Certeza

Investigações - Lawrence & Lorsh

- Diferenciação: pressão do meio para dividir em subsistemas
 - componentes
 - orientação para o objectivo, para o tempo, orientação interpessoal, formalização da estrutura
- Integração: pressão do meio para unir os subsistemas
 - formas de integração
 - sistema formal de coordenação
 - relacionamento administrativo entre departamentos
 - hierarquia
 - uso de grupos interfuncionais
 - departamento de integração

Investigações - Lawrence & Lorsh

□ Conceito de (In)Certeza

- base da comparação entre ambientes
- > certeza do meio, implica > previsibilidade do mesmo (e *vice-versa*)
- avaliação da incerteza
 - clareza de informações
 - certeza das relações causais
 - amplitude do tempo de *feedback* do meio

Investigações - Thompson

□ Pressupostos

- Acções organizacionais baseiam-se nos resultados pretendidos e nas convicções sobre as relações de causa-efeito - **racionalidade técnica**
- Tecnologia
 - perfeita -> resultado desejado
 - menos perfeita -> resultado possível

Investigações - Thompson

❑ Contribuição

- Organizações são sistemas abertos, confrontados pela **incerteza**, mas sujeitos a critérios de racionalidade que exigem certeza

❑ Incerteza

- Causada por tecnologia e ambiente externo

❑ Gerir implica

- Sintonizar adequadamente os requisitos de tecnologia e o ambiente

Níveis Organizacionais na TC

□ Técnico

- Protegido da incerteza nos outros níveis
- Opera como sistema fechado
- Racionalidade técnica, limitada

□ Gestão

- Sistema aberto
- Mediação
- Limita

□ Institucional

- Sistema aberto
- Fonte de significado e legitimação

Níveis Organizacionais na TC

▣ Características dos Níveis

Nível	Tarefa Básica	Perspectiv a	Técnica Usada	Horizont e Temporal	Estratégia de Decisão
Institucional I	Lidar incerteza Organiz-Meio	Conceptual Filosófico	Oportun./ameaças Negociação c/ meio	Longo	Julgamento
Gestão	Coordenação	Político	Mediação	Curto Longo	Compromisso
Técnico	Racionalidade técnica	Engenharia	Gestão científica Pesq. Operacional	Curto	Computacional I

Apreciação Crítica da TC

- ❑ Eclética
- ❑ Integrativa
- ❑ Relativista
- ❑ Ênfase no ambiente (fora para dentro)
- ❑ Ênfase tecnologia

1. A GESTÃO E O SEU CONTEXTO(cont.)

1.2- O contexto actual da
gestão

Ambiente Organizacional

- Ambiente Externo

- Geral
- Específico

- Ambiente Interno

- Organizacional
- Individual

Ambiente Externo

- Instituições e outros factores exteriores às organizações que potencialmente afectam o seu desempenho
 - Ambiente Geral
 - Ambiente de Tarefa (ou Específico)

Ambiente Externo



Ambiente Geral

- ▣ Conjunto amplo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente **todas as organizações**

Demográficas

Educação
Idade
Mulheres
Minorias...

Sociais

Horas de Trabalho
Estatuto Trabalhador
Tipo de Liderança
Conflitos Sociais...

Ambiente Geral

Económicas

Sector Serviços

Poder de Compra

Índices Produtividade...

Tecnológicas

I&D

Processo Produtivo

Novos Concorrentes

...Conhecimento

Político-Legais

Situação Política

Constituição

Política Económica

Legislação...

Ecológicas

Poluição

Clima

Transportes

...Comunicações

Ambiente Específico

- Ou de tarefa, representa condições e factores externos que envolvem e influenciam mais directamente as organizações
- Consumidores
 - Identificação das oportunidades e possibilidades de segmentação de mercado
- Concorrentes
 - Identificação das eventuais falhas a explorar, e das ameaças à actuação

Ambiente Específico

□ Fornecedores

- Identificação de recursos (entradas no sistema organizacional): capital, matéria-prima, mão de obra, equipamento, ...

□ Grupos Regulamentadores

- Identificação das entidades que regem, a vários níveis as actividades da organização: governo, sindicatos, associações, ...

Ambiente Interno

- Factores inerentes a **cada** organização que afectam o seu desempenho

Inovação

Investigação
Tecnologias
Lança/ novos produtos
Patentes

Produção

Estrutura Custos
Equipamento
Layout
Acesso matérias-primas

Organização

Estrutura
Organização
Rede Comunicação
Motivação

Gestão

Qualidade dos
Gestores
Lealdade/Rotação
Qualidade das
Decisões

Marketing

Linhas de Produtos
Marcas e Segmentação
Distribuição/Força
Vendas
Serviço

Finanças

Liquidez
Solvibilidade
Autonomia Financeira
Acesso a Capitais

Ambiente Interno

□ Organizacionais

- preocupações internas, face às quais os gestores têm maior controlo

- Posição competitiva

- custos com pessoal, qualidade, competências

- Flexibilidade

- descentralização, *downsizing*, reestruturações

- Negócios

- pequenos, tecnologia

- Sindicatos

Ambiente Interno

□ Individuais

- problemas relativos ao bem estar dos empregados, por forma a conseguir melhores resultados

- Indivíduo/Organização

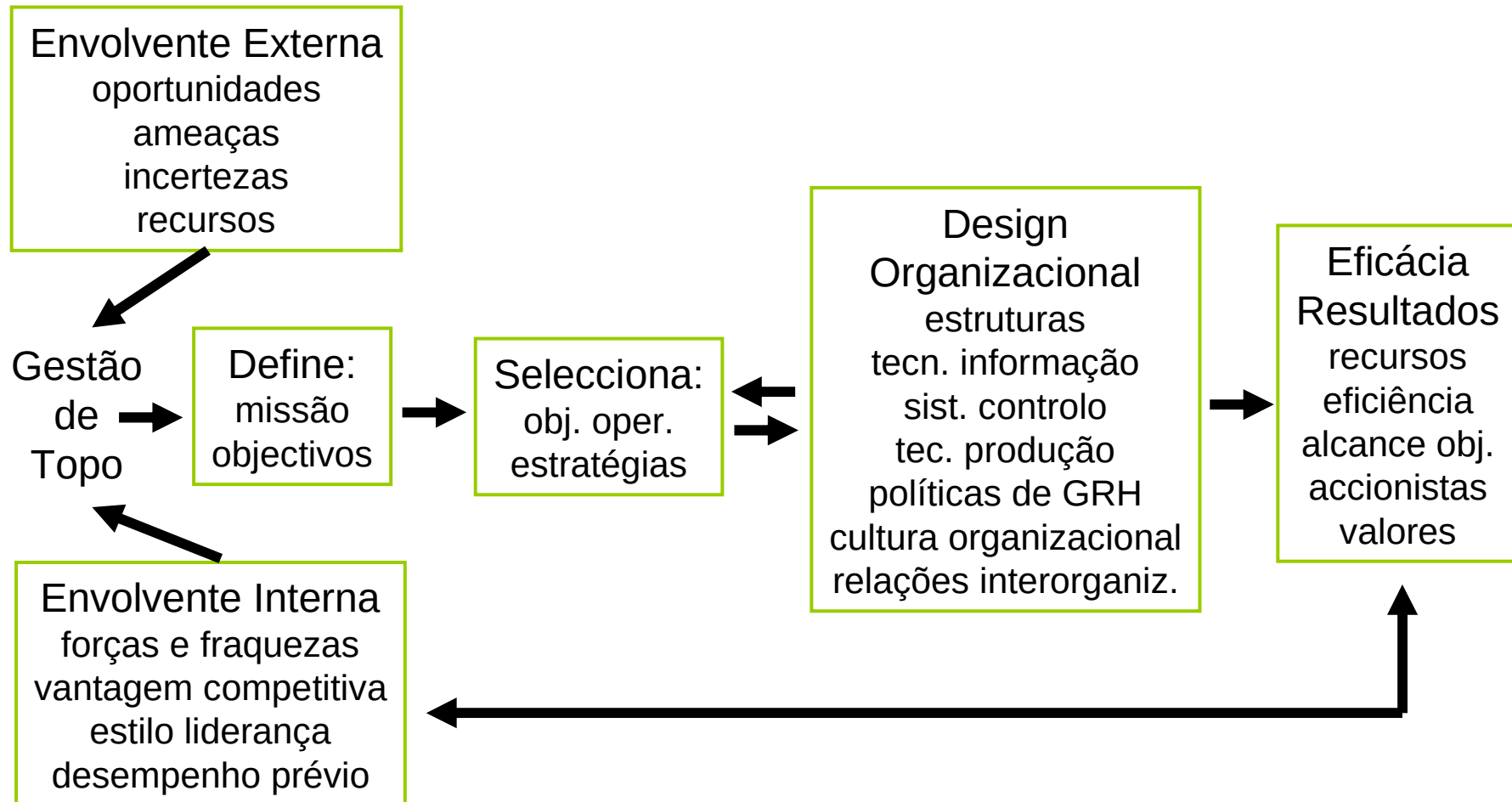
- ajustamento

- Produtividade

- competência, motivação

- Responsabilidade/Ética Social

Ambiente e Organização



Gerir em contexto global

▣ Razões para a Internacionalização

- Acesso a recursos + baratos ou de > confiança
- Maior retorno do investimento
- Aumento da quota de mercado
- Evitar tributação

Etapas da Internacionalização

□ Fase I

■ Resposta Passiva

- exportação

□ Fase II

■ Abertura Inicial

- Representações estrangeiras

□ Fase III

■ Estabelecimento Internacional das Operações

- Perseguição determinada para mercados internacionais
 - Franchising; Joint Ventures; Filiais

Perspectivas Internacionais

□ Etnocentrismo

- melhores abordagens e práticas de trabalho são as do **país de origem** da empresa (MULTINACIONAIS)

□ Policentrismo

- melhores abordagens e práticas de trabalho são as do **país hospedeiro** (TRANSNACIONAIS)

□ Geocentrismo

- usar as melhores abordagens e pessoas vindas de qualquer parte do **mundo** (ORG. S/ FRONTEIRAS)

Perspectivas Internacionais

	Etnocentrismo	Policentrismo	Geocentrismo
Desvantagens/Vantagens		Conhecimento do mercado estrangeiro e nacional	Conhecimento temas globais
	Estrutura Simples Maior Controlo	Suporte governo hospedeiro Gestores locais empenhados	Equilíbrio entre objectivos locais e globais Melhor uso pessoas/práticas
Desvantagens/Vantagens		Duplicação do trabalho	
	Gestão + ineficaz Inflexibilidade Problemas sociais/políticos	Eficiência reduzida Dificuldade manter objectivos globais (ênfase tradições locais)	Dificuldade em atingir Gestores devem ter conhecimento local/global

Forças Ambientais Globais

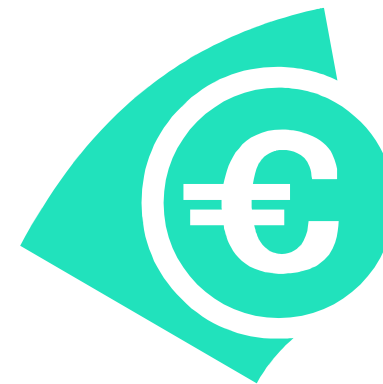
□ Ambiente Político-Legal

- Restrições comerciais
- Condições de trabalho
- Pagamentos +/- ilícitos
- Políticas fiscais ...



□ Ambiente Económico

- Flutuações cambiais
- Taxas de inflação
- Sistema fiscal ...

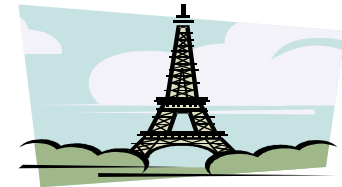
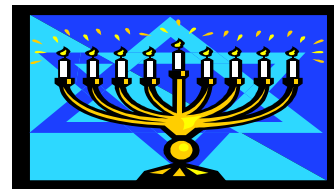


Forças Ambientais Globais

□ Ambiente Cultural

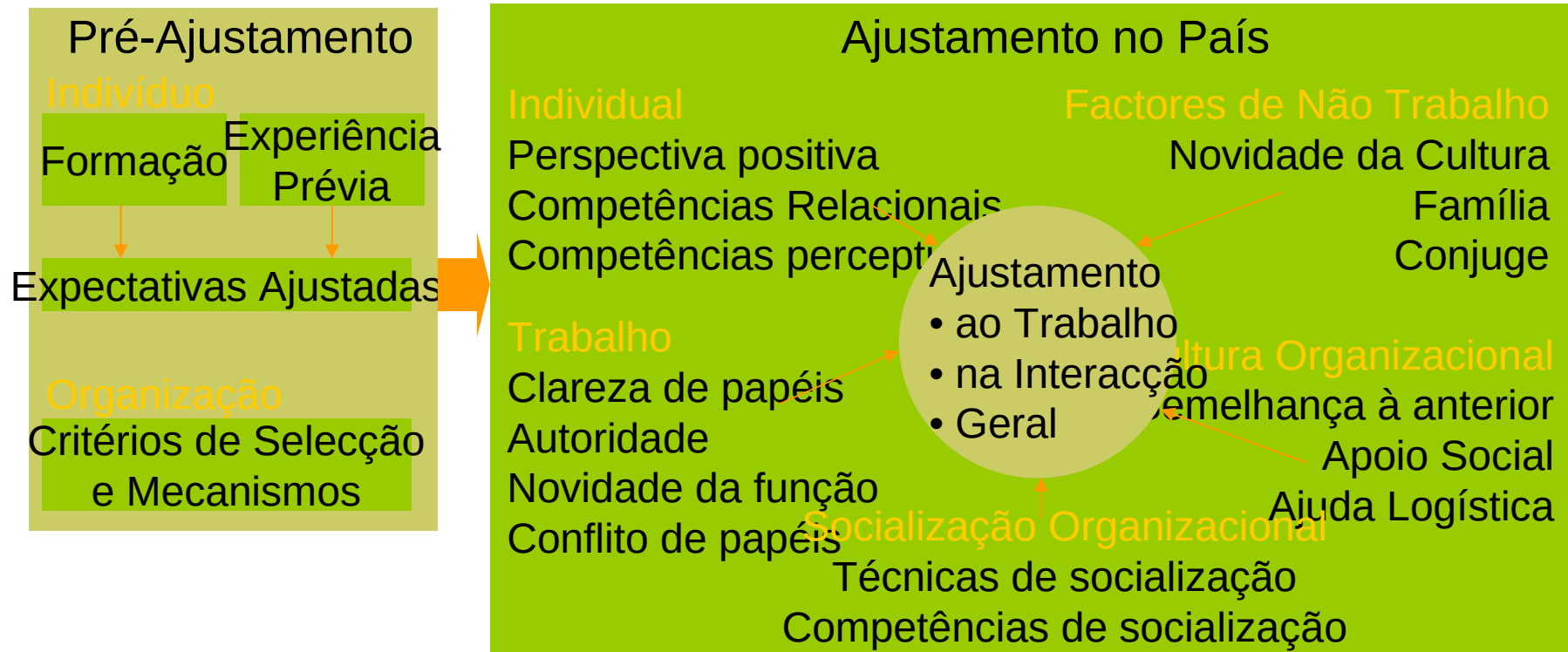
■ Cultura Nacional

- Atitudes e perspectivas partilhadas pelos indivíduos de um país específico e que moldam o seu comportamento e o modo de perspectivarem o mundo.



Gestor em Contexto Internacional

❑ Factores que Afectam Ajustamento Internacional



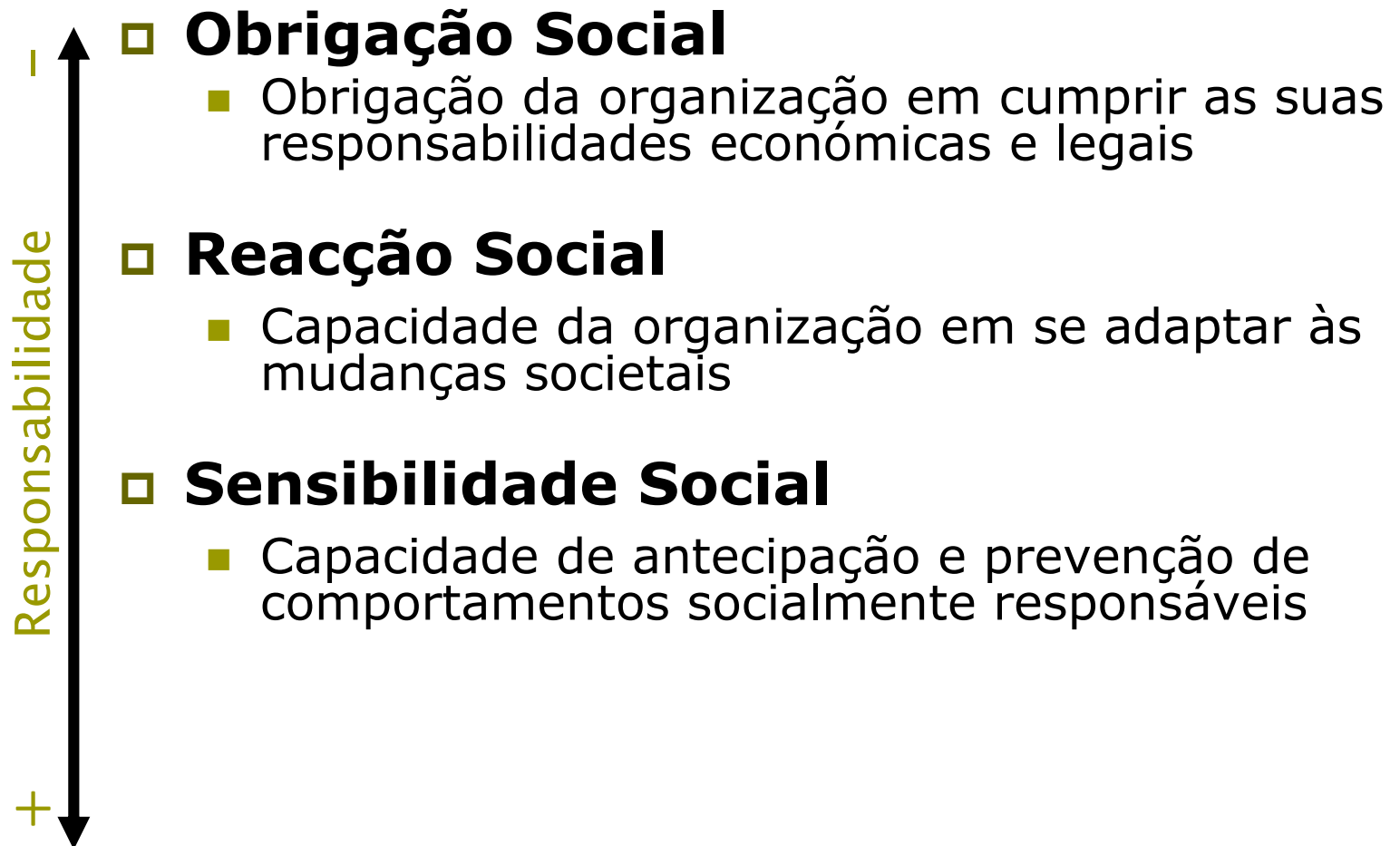
Responsabilidade Social (Conceito)

Grau em que os gestores de uma organização levam a cabo actividades que protegem e desenvolvem a sociedade (para além do estritamente necessário) para servir directamente os interesses económicos e técnicos da organização



Desenvolvimento de acções com interesse para a sociedade mesmo não contribuindo directamente para o lucro da empresa

Evolução do Conceito



Abordagens à RS

□ **Clássica** (Milton Friedman)

■ Pressupostos

- Maximização dos lucros
- Gestores ao serviço **exclusivo** dos accionistas

□ **Socioeconómica** (Keith Davis)

■ Pressupostos

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

Avaliação da RS

□Prós

- Expectativas públicas
- Lucros longo prazo
- Obrigação ética
- Imagem pública
- Melhor ambiente
- Desencoraja + regulament. governo
- Equilíbrio resp/poder
- Interesse accionistas
- Posse de recursos

□Contras

- Violação maxim. lucro
- Diluição objectivos
- Custos
- Demasiado poder
- Falta competências
- Falta responsabiliz.
- Falta apoio alargado

Áreas Actuação da RS

□ **Consumidores**

- Segurança, Qualidade, Design, \$ Produtos
- Publicidade

□ **Empregados**

- Segurança Trabalho, Pagamento Justo, Não Discriminação, Formação, Suporte Social

□ **Ambiente**

- Preservação Natureza, Higiene/Segurança no Trabalho, Reciclagem

□ **Sociedade**

- Função Económica
- Respostas às Exigências Sociais
- Apoio Objectivos da Sociedade

Auditoria Social

□ **Conceito**

- Avaliação sistemática das actividades da empresa em termos do seu impacto social. Mede a empresa face aos objectivos sociais.

□ **Formas**

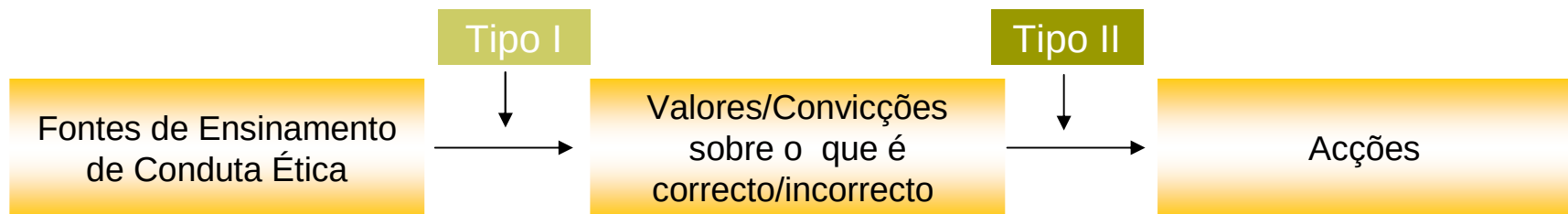
- Inventariação das actividades
- Compilação das despesas sociais
- Determinação do impacto social (+ importante)

□ **Dificuldades**

- Empresas s/ objectivos específicos
- Critérios/medidas não se ajustam
- Dificuldade determinar afectação na sociedade
- Falta de pontos controlo ou técnicas apropriadas
- Colher dados fiáveis

Ética (Conceito)

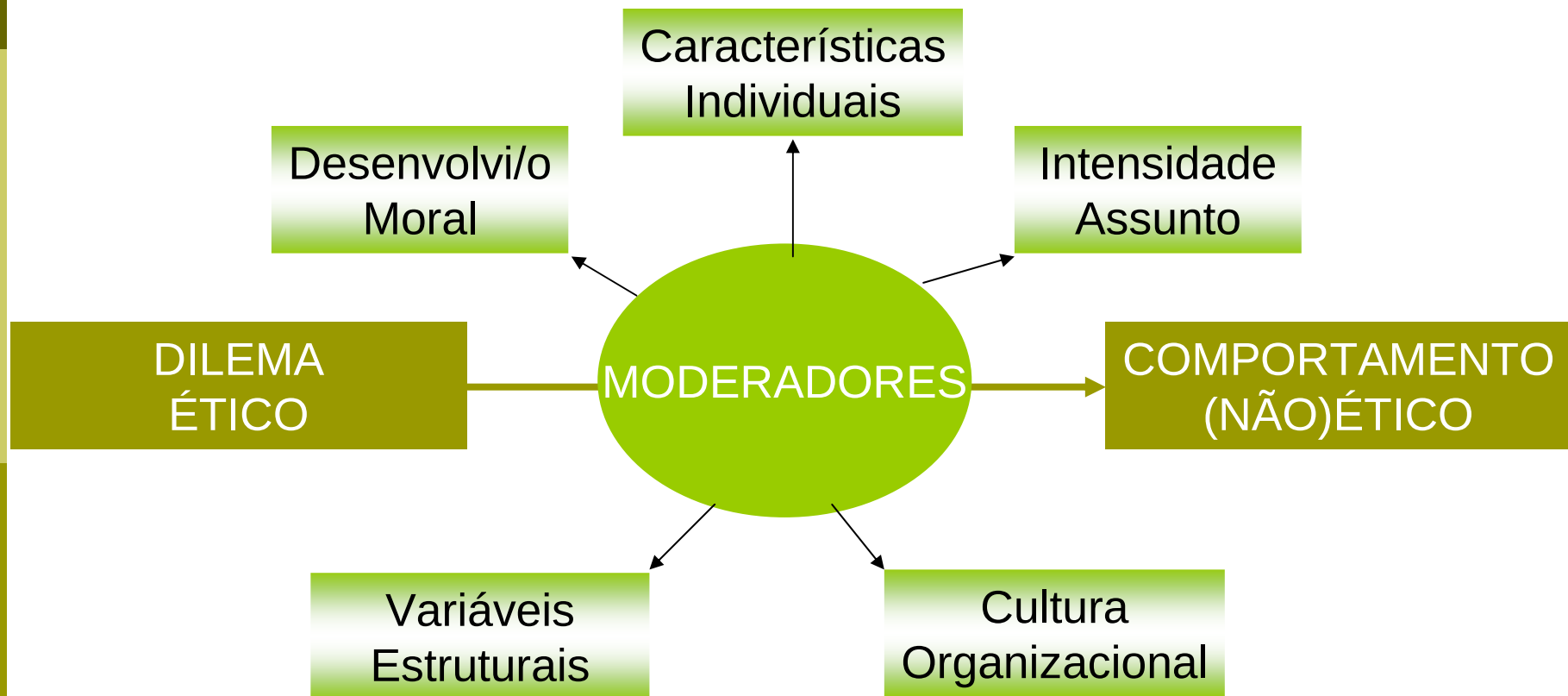
- ❑ Regras e princípios que definem o que é uma conduta certa ou errada
- ❑ Ético ou não?
 - Relação entre fontes de ensinamento e convicções (Tipo I)
 - Relação entre convicções e acção (Tipo II)



Perspectivas sobre Ética

- Perspectiva Utilitarista
 - As decisões éticas são tomadas apenas na base das suas consequências
- Perspectiva dos Direitos
 - Preocupação pela protecção dos direitos e liberdades individuais
- Perspectiva da Justiça
 - Propõe a imposição de regras justas e imparciais, por parte dos gestores
- Teoria do Contrato de Integração Social
 - Propõe que as decisões éticas se baseiem em factores empíricos (o que é) e normativos (o que deveria ser)

Determinantes do Comportamento Ético em Gestão



Determinantes do Comportamento Ético em Gestão

▣ Estádios de Desenvolvimento Moral

Por Princípios

- 6. Seguir princípios éticos escolhidos, mesmo se eles violarem a lei
- 5. Valorizar direitos dos outros e mantê-los, mesmo contra opinião da maioria

Convencional

- 4. Manter ordem convencionada pelo cumpri/o das obrigações com que concordamos
- 3. Viver de acordo com o que esperam de nós

Preconvencional

- 2. Seguir as regras apenas qdo há interesse imediato
- 1. Seguir as regras para evitar punição

Determinantes do Comportamento Ético em Gestão

□ **Características Individuais**

- Valores
- Força do Ego
- Locus de Controlo

□ **Variáveis Estruturais**

- Regras reduzem ambiguidade (descrição de funções e códigos escritos de ética)
- Comportamento dos superiores
- Avaliação de desempenho (resultados X meios)
- Sistemas de compensação

Determinantes do Comportamento Ético em Gestão

❑ **Cultura Organizacional**

- Alta tolerância ao risco e ao conflito , controlo

❑ **Intensidade das Questões**

- Prejuízo/benefício nas vítimas/beneficiários
- Consenso acerca da boa/má natureza da acção
- Probabilidade do acto acontecer e causar prejuízo/benefício
- Extensão de tempo entre o acto e as consequências esperadas
- Proximidade com as vítimas/beneficiários
- Amplitude do efeito concentrado do acto nas pessoas envolvidas

Conteúdos Ética Empresarial

- Expectativas da sociedade
- Concorrência leal
- Publicidade
- Relações públicas
- Responsabilidade Social
- Autonomia do consumidor
- Comportamento da empresa

Regras de Ética

- Regra de Ouro
- Princípio do Utilitarismo
- Imperativo de Kant
- Ética Profissional
- Teste da TV
- Teste Legal
- Teste das 4 Questões
 - A decisão assenta na verdade?
 - É justa para os envolvidos/afectados?
 - Contribui para aumentar algo de positivo?
 - É benéfica para todos a quem diz respeito?

Melhorar Comportamento Ético nas Empresas: como?

- ❑ Selecção
- ❑ Código de Ética
- ❑ Liderança de Topo
- ❑ Objectivos do Trabalho
- ❑ Formação em Ética
- ❑ Avaliação de Desempenho Compreensiva
- ❑ Auditorias Sociais
- ❑ Mecanismos Formais de Protecção

Código de Ética

- ❑ Declaração formal de uma organização sobre os valores principais e regras de ética que os empregados devem seguir
- ❑ Fornece orientações para:
 - Lidar com dilemas éticos
 - Clarificar a posição da organização face a áreas de incerteza ética
 - Atingir e manter uma conduta global considerada correcta e ética pela organização

Código de Ética

□ Áreas a Abranger

- Confidencialidade
- Conflitos de interesses
- Aceitação de ofertas
- Assédio sexual
- Apoio à igualdade de direitos no emprego
- Questões ambientais
- Segurança de produtos e locais de trabalho
- Acompanhamento da saúde dos empregados
- Interesses dos constituintes

Código de Ética

▣ Razões da Ineficácia dos Códigos de Ética

- Tendência a serem legalistas
- Prejuízo para a organização
- Perspectiva etnocêntrica
- Falta de proactividade na implementação

Exemplos de Códigos de Ética

- ❑ <http://www.edp.pt/index.asp?LID=PT&MID=6&OID=2000000&PID=0&CID=800803>
- ❑ http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/codigo_etica/enquadramento.htm
- ❑ <http://www.nokia.pt/acercanokia/empresa/boardofdirectors.html>
- ❑ etc...