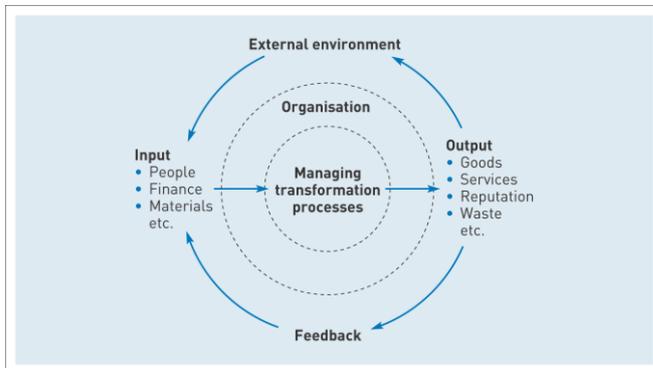


## Aula 1

### 1. Gestão e organização

Gestão da organização e meio envolvente:



Gestão é criar organizações que funcionem, ou seja, que adicionem **valor** aos recursos que utilizam. “Valor” é subjectivo, porque para A pode ser o desperdício de B. O que leva as pessoas a criar organizações? Lucrativas ou não lucrativas.

Para que servem as organizações?

- Criar **valor**, saúde e bem-estar (fornecer bens e serviços que as pessoas dão valor)
- Articular e implementar ideias
- Ganhar poder para proteger interesses corporativos
- Dar trabalho às pessoas

Gestão como actividade humana em geral:

- Quando as pessoas se responsabilizam por uma actividade
- Conseguir através das pessoas e de outros recursos que as coisas sejam feitas
- Planear, organizar, liderar e controlar
- Combinação de gestão e trabalho

Gestão como uma ocupação especial

- Gestão separada do trabalho
- Agente externo (accionista) controla aspectos do trabalho
- Traçar a evolução à medida que o pequeno negócio se desenvolve

Separação entre gestor e accionista não é inevitável, pois varia com o tempo e o lugar

### 2. Especialização entre áreas da gestão:

- Funções:
    - Gestor de “line”
    - Gestor de “staff”
    - Gestor de “Project”
  - Hierarquias
    - gestão de pessoal em operações directas
    - gestão de gestores
    - gestão do negócio
- Gestores adicionam valor ao influenciar outros**

Influenciando através do processo de gestão:

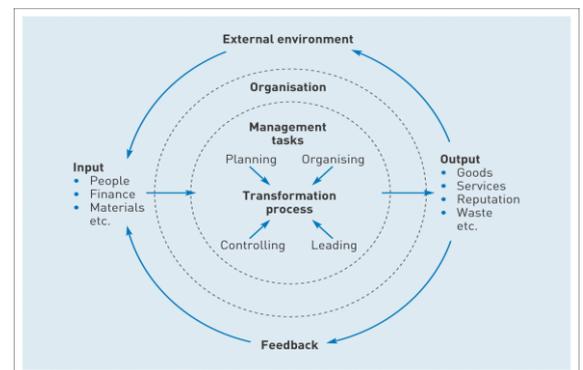
- Rosemary Stewart – interrupted, fragmented, diverse
- Mintzberg – 10 papéis de gestão, em 3 grupos
  - Informational
    - monitor, disseminator, spokesperson
  - Interpersonal
    - figurehead, leader, liaison
  - Decisional
    - entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator

### Papéis e desempenho - Luthans

- **Aqueles que conseguiram promoções**
  - Gastaram mais tempo em alimentar rede de contactos e influenciar outros (networking and politicking)
- **Aqueles que eram mais eficazes**
  - Gastaram mais tempo na comunicação e na GRH (gerir o lado humano da organização )
- **Gestor como elemento de uma rede, como político**

Influenciando através das tarefas de gestão:

- **Planeamento:** Definir objectivos e estratégias para os atingir, desenvolver planos para integrar e coordenar as actividades
- **Organização:** Afectar recursos, determinar que tarefas fazer, as pessoas para as realizar, agrupar tarefas, reporte e níveis de tomada de decisão
- **Liderança:** Dirigir e motivar todos os interessados e lidar com comportamentos dos subordinados
- **Controle:** Monitorizar as actividades para assegurar que são executadas conforme planeado



Influenciado pela mudança no contexto:

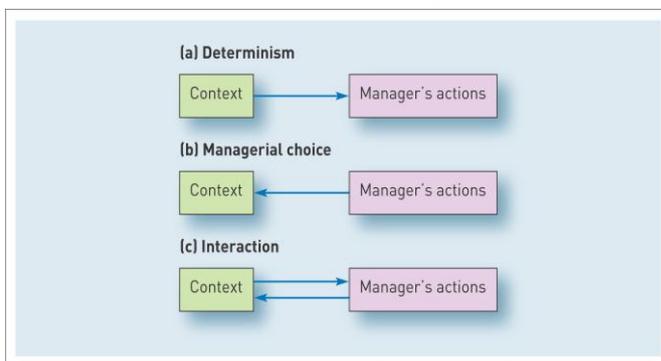
- **Internos** – elementos da organização – o contexto mais próximo da gestão (recursos e capacidade para mudar a organização )
- **Externos** – o meio envolvente da organização (Geral , competitivo , expectativas das partes interessadas )
- **Históricos** – passado , presente e acontecimentos futuros possíveis
- Estes elementos **interagem** uns com os outros
  - As pessoas interpretam o seu contexto
  - Adequam -se a esse contexto ou agem para o mudar em algum sentido

As pessoas interpretam o novo contexto, trabalham de acordo com isso, ou procuram mudá-lo.

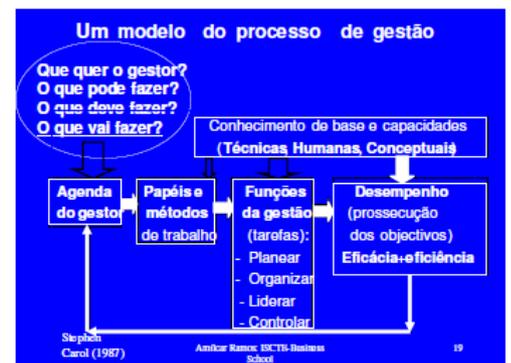


Transformação na organização e ambiente

### Determinismo, escolha e interação



- O papel da gestão é acrescentar valor aos recursos (subjectividade da noção de valor....)
- A gestão é uma actividade humana geral – escala de responsabilidade varia pelos recursos
- O objectivo dos gestores é influenciar outros, através dos
  - Processos de gestão
  - Tarefas de gestão
  - Mudança de contextos
- Ou seja, modelos de tarefas e processos aumenta a capacidade para analisar como as pessoas interpretam o papel do gestor, Assim como o contexto que também influencia o papel do gestor
- *Para fazerem isso é necessário ter perspectivas críticas e assunções acerca da gestão e oferecer alternativas.*

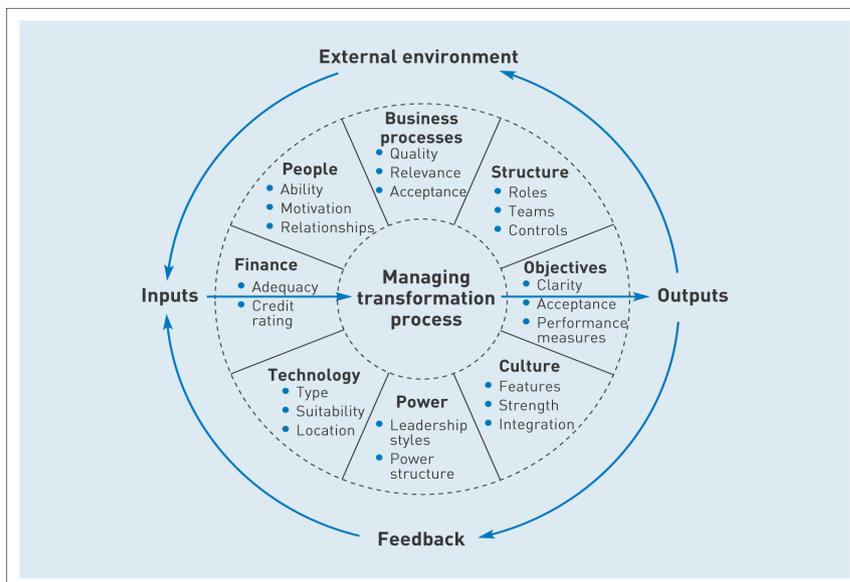


## Aula 2

### II. Teorias da gestão

#### Porquê estudar modelos de gestão?

- Modelos simplificam a realidade:
  - Todas as áreas científicas utilizam modelos: oceanografia, astronomia, história, gestão...
- Modelos permitem:
  - Identificar variáveis
  - Sugerem relacionamentos
  - Reflectir o seu contexto
  - Oferecer um leque de perspectivas
    - Unitária, pluralista, crítica
- Ao utilizar modelos melhora a capacidade de pensar criticamente



Os modelos que existem classificam-se de acordo com a relação com o meio envolvente:

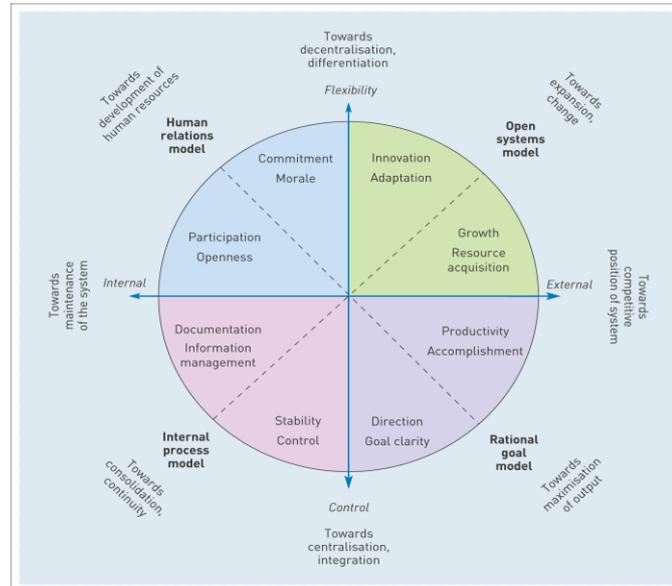
- Se são mais fechados, então não estabelecem relação - há uma maior interiorização dos processos (planear, organizar, liderar, controlar)
- Se interagem com o meio envolvente então é aberto - Exterior
- Se é ou não mais flexível ou existe muito ou pouco controlo

então tens.. modelos dos processos internos.. está direccionada para o bom funcionamento no interior da empresa.. é mais fechada... e existe um maior controlo no trabalho

modelo dos sistemas abertos.. maior flexibilidade para os trabalhadores e existe grande contacto com o exterior e outras empresas

modelo racional... taylor- modelo científico... existe grande controlo e tb está mais ligada ao interior da empresa

## 1. Modelo dos valores contrastantes



## 2. Modelo racional (homem - máquina) – Taylor

Objectivo: Aumentar a produtividade do trabalhador (produção fabril) + maior eficiência.

- Utilização do método científico para encontrar a “*the best way*” de trabalho;
- Selecção da melhor pessoa para o trabalho e treino dos trabalhadores, ensinando-lhes o método científico a utilizar.
- Divisão do trabalho e responsabilidades:
  - Incentivos financeiros aos melhores operários (quem fosse para além do padrão);
  - Gestores planeiam e definem o método e os operários executam;

Minimização do desperdício de tempo das actividades laborais – maior eficiência

Consequências:

- Trabalhadores: monotonia, stress e doenças derivadas de estarem sempre a repetir a mesma tarefa;
- Reforço do poder do gestor sobre os trabalhadores;
- Baixa qualidade dos produtos
  - ✓ Contudo, contribui-o para identificar os princípios que tornam a organização eficiente

Seguidores: Gilbreth (decomposição do trabalho em tarefas simples) e Gantt (gráfico relaciona o trabalho planeado com o executado, e com o tempo)

## 3. Modelo burocrático (dos processos internos)

Max Weber: Máxima eficiência da organização

- Regras e regulação;
- Autoridade;
- Hierarquia (para atribuir poder);
- Impessoalidade (eliminar favoritismos)
- Divisão do trabalho (tarefas simples para os trabalhadores);
- **Racionalidade** (utilização de métodos eficientes);

Henri Fayol: Princípios para a organização de todo o negócio

Apelou para a **flexibilidade e proporção** na utilização dos princípios (14):

- Divisão do trabalho ( + especialização);
- Unidade de comando e direcção (apenas uma pessoa dá ordens);
- Autoridade e disciplina;
- Grau adequado de Centralização;
- Estabilidade de emprego e espírito de equipa;
- Encorajamento da iniciativa;
- Equidade;
- Subordinação do interesse particular ao interesse geral.

Consequências:

- Cada unidade da organização tem características diferentes, e fayol aplicou o mesmo a todas;
- As condições mudam mais depressa que as regras;
- De que forma as regras não se tornam mais importante que criar valor.

#### 4. Modelo de relações humanas

Uma reacção às perspectivas dos modelos anteriores:

- ✓ Focalização na pessoa como ser social com muitas necessidades (não apenas materiais)
- ✓ Iniciadores Robert Owen e Hugo Mustberg

Mary Parker Follett:

- Observou o aumento da criatividade e a importância do trabalho em grupo;
- Substituição da burocracia pelas redes de grupos, nas quais as pessoas resolvem problemas;
- Resolver problemas cria unidade integrativa.

Chester Barnard:

- Teoria da aceitação da autoridade
- Eficácia depende mais do supervisor do que do subordinado

Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne: (mais importante)

- Estudo dos efeitos da iluminação na produtividade provando-se que não estava relacionado;
- Os resultados estimularam estudos sobre efeitos das mudanças nas condições físicas e ambientais do trabalhador;
- Pagamento às mulheres pelos resultados: verificou-se uma pressão no grupo para trabalhar;
- Entrevistas sobre atitudes no trabalho e na vida: mostrando uma certa relação.

Maslow: Teoria da motivação, as pessoas nunca estão satisfeitas, e o dinheiro não é a única necessidade dos trabalhadores

Herzberg: Teoria Dual, Factores motivacionais (autonomia, realização, poder), e os higiénicos (ambiente físico e social, salário, segurança) sendo estes mais importantes.

Consequências:

- Influenciou muitas práticas da gestão;
- Integração das necessidades do indivíduo com as necessidades da organização;
- Contudo, o poder ainda permanece na organização.

## 5. Modelo de sistemas abertos

Sistema aberto tem 3 características:

- Entropia negativa: regenerar-se
  - Diferenciação: mais complexos
  - Sinergia: soma produz mais
- ✓ Focalização nas relações com o exterior, das quais depende a organização
- Subsistemas aumentam a **complexidade** – interação de uns com outros e com o exterior da organização (pessoas, estrutura, objectivos...)
  - Sistemas Sócio-técnicos – necessidade de alinhar e tornar **consistentes o sistema técnico e o sistema social** para garantir o bom desempenho de ambos.
  - Sistemas não lineares, são sistemas abertos constantemente influenciados.
  - Teorias de **contingência** utilizam também a perspectiva dos sistemas abertos (*dimensão, tecnologia, incerteza do meio envolvente, diferenças entre indivíduos*)

Consequências:

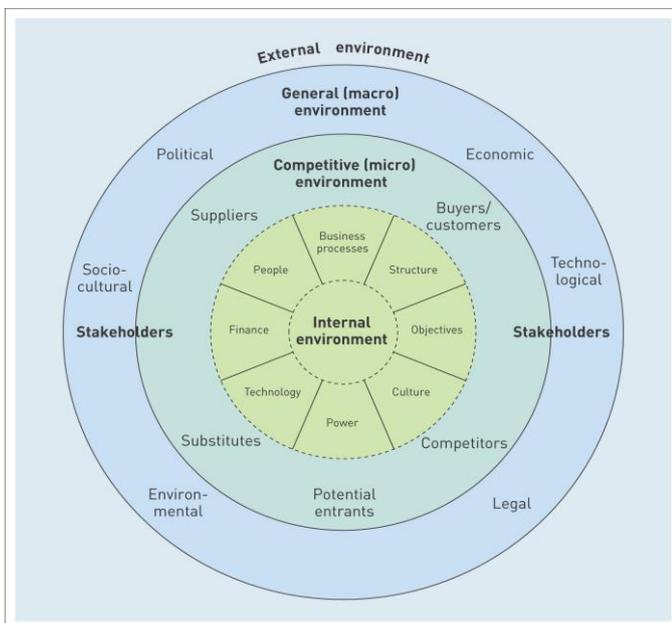
- Influenciaram muitas práticas de gestão respondendo a exigências externas;
- Enfatizam a necessidade de mudança sendo menos eficiente;

Tendências actuais da gestão

- Globalização (Desafios e oportunidades)
- Diversidade da força de trabalho
- Empreendedorismo (oportunidades e criar valor, inovar, crescer)
- Tecnologia (Internet, comércio electrónico, novos processos, materiais...)
- Necessidade de inovação e flexibilidade
- Importância da Qualidade (TMQ: focalização no cliente, releva a melhoria contínua, focalização nos processos de trabalho, melhorar a qualidade em tudo o que faz, medir adequadamente, capacitar subordinados; círculos de qualidade, brainstorming)
- Organizações Aprendentes e gestão do conhecimento (recurso cada vez + importante)
- Espiritualidade no trabalho (partilha de valores)
- Responsabilidade social da empresa (RSE) e ética

## Aula 3

### III. O meio envolvente dos negócios



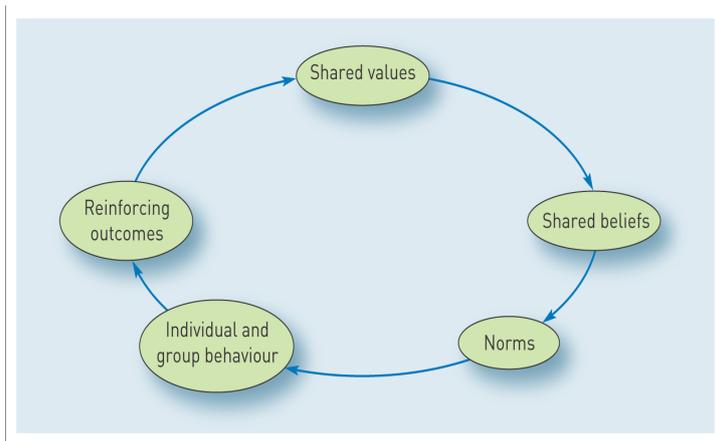
Environmental influences on organisations:

Porquê estudar o contexto externo / ambiente?

- Organizações dependem do seu meio envolvente onde vão buscar recursos (inputs) e onde colocam bens, serviços e resultados (outputs)
- Gestores actuam na base de suposições que fazem sobre:
  - cultura
  - meio envolvente competitivo (imediato)
  - meio envolvente geral
  - partes interessadas “stakeholders”
 Que afectam a forma como as organizações actuam.

Cultura organizacional:

- Convicção de que a cultura afecta o desempenho
- Refere-se às crenças, objectivos, metas e os meios de atingir a forma de medir o desempenho
-

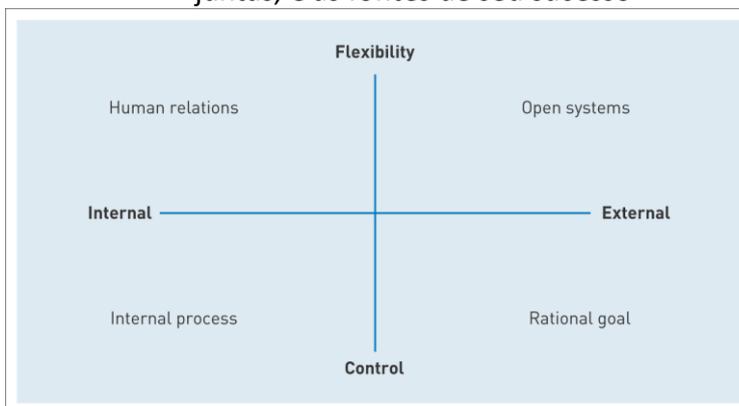


The stages of cultural

formation

Componentes da cultura:

- Artefactos:
  - Nível superficial - características visíveis: vestido, layout
- Crenças e valores defendidos
  - Os membros detêm sobre o seu trabalho e as situações com que lidam certas crenças
- Pressupostos básicos subjacentes
  - Está consolidada a ideia sobre a forma como as pessoas trabalham juntas, e as fontes de seu sucesso



Types of culture (Quinn,

2003)

Múltiplas culturas

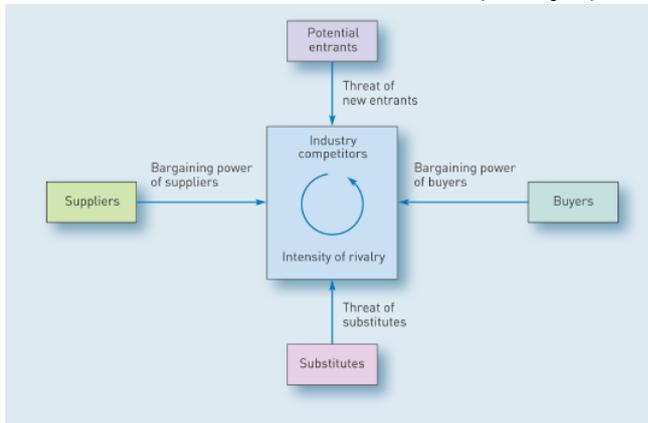
- Martin (2002) desafiou a visão que a cultura tem uma forma unificada. Sugeriu três perspectivas:
  - **Integração:** os membros têm crenças e valores consistentes;
  - **Diferenciação:** crenças conflitantes, pela sua função ou nível;
  - **Fragmentação:** fluido, diferentes opiniões sobre acontecimentos, que não estão relacionadas a funções ou níveis
- Demonstrado empiricamente por Ogbonna e Harris (1998, 2002), (ver Tabela 3.1).

**Forças externas:**

1. O meio envolvente imediato (5 forças)
2. O meio envolvente geral (PESTAL)
3. A análise das partes interessadas (“stakeholders”)

Gestores interpretam essas forças (e não realidades objectivas) respondem alterando o ambiente interno. Pois essas forças afectam a rentabilidade do sector e da organização.

### 1. O meio envolvente imediato (5 forças):



#### Intensidade da rivalidade entre concorrentes

Maior rivalidade = menos lucro

- Rivalidade aumenta quando:
  - muitas empresas, mas nenhuma dominante: equilíbrio
  - Crescimento lento dos mercados, empresas lutam pela quota
  - Elevados custos fixos encorajam sobre-produção
  - Lealdades (negócios familiares ou apoio político) prolongam sobre-capacidades
- Aviação, agricultura, Nokia

#### Ameaça de novos operadores

menos entradas = Maior o lucro

- Afectado por barreiras à entrada, tais como:
  - Elevados custos dos equipamentos
  - Falta de canais de distribuição
  - Fidelidade dos clientes às marcas existentes
  - Dificuldade de as pequenas empresas terem acesso a economias de escala
  - Subsídios em favor das empresas existentes como a protecção de patentes (medicamentos, software)

#### Poder de negociação dos compradores (clientes) - buyers

Maior poder dos compradores = menos lucro para o vendedor

- Poder do comprador aumenta se:
  - Compra elevada % das vendas do vendedor
  - Existem muitas alternativas (produtos ou vendedores)
  - Produto representa elevada % dos custos do comprador, criando incentivos para procura de alternativas
  - Custo de mudança (transferência) para outros fornecedores é baixo
- Produtos “online”, supermercados

## **Poder de negociação dos fornecedores**

Maior poder do fornecedor = menos lucro para o comprador

- Poder do fornecedor é elevado se:
    - Comprador toma pequena % das vendas
    - Existem poucas alternativas de produtos ou fornecedores (produtos diferenciados mantêm lealdade do comprador)
    - Produto representa baixa % dos custos do comprador (fraco incentivo para procurar alternativas)
      - Custos de mudança de fornecedor são elevados para o comprador
- Marcas de luxo, negócio de “software”

## **Ameaça dos produtos substitutos**

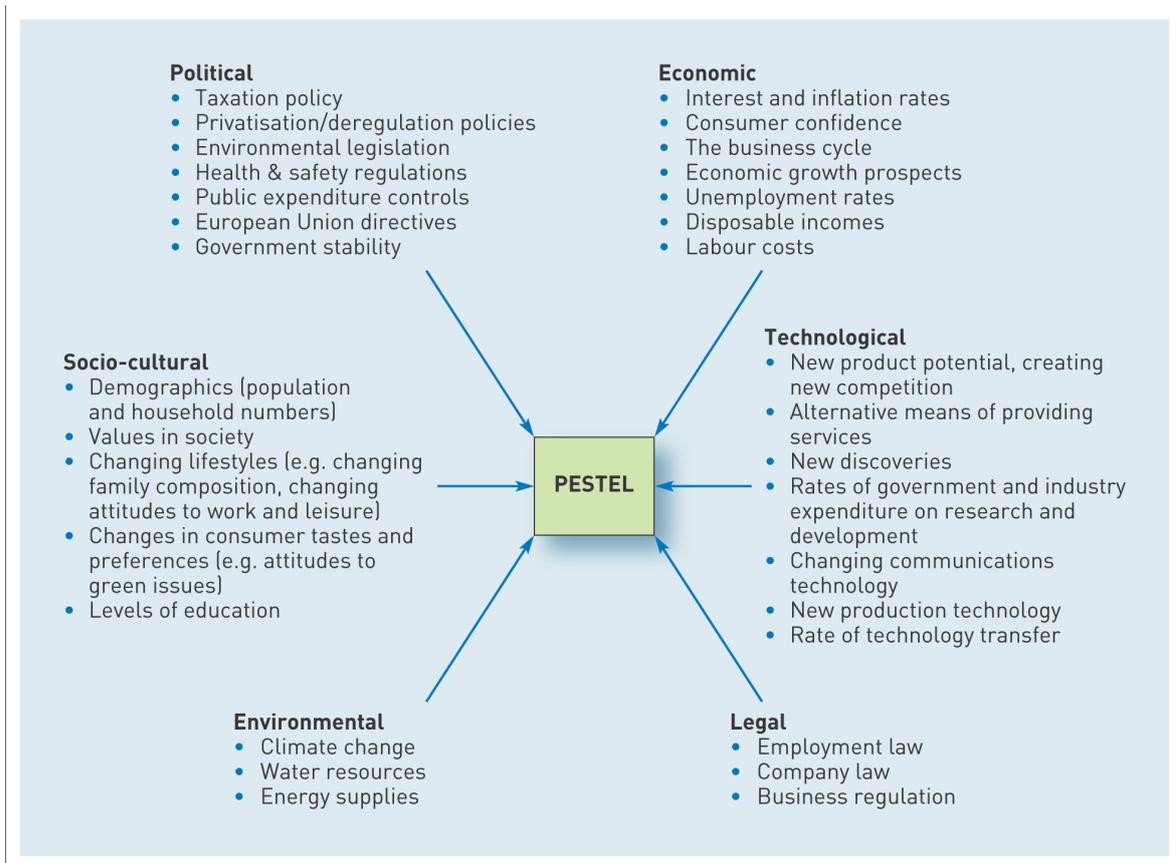
Maior facilidade de substituir = menos lucro para o fornecedor

- Substituição torna-se fácil quando:
    - Compradores desejam mudar de hábitos
    - Desenvolvimentos tecnológicos possibilitam novos produtos e serviços
    - Baixa os custos de transporte
    - Novos fornecedores entram no mercado
    - Relação qualidade / preço mais favorável
- Produtos “online media”, novos materiais

## **Gerir as 5 forças**

- Interpretação subjectiva e simultaneamente realidades objectivas
- Forças contraditórias, balanço das várias forças
- Gestores podem conscientemente tentar modificá-las como parte da sua estratégia
- As 5 forças competitivas são afectadas pelos factores do meio envolvente geral

### 2. O meio envolvente geral (PESTAL)



**Económica** – Inclui as taxas de juro, as variações no rendimento disponível dos consumidores que constituem o mercado e a própria fase do ciclo económico que se vive.

**Legal** – É composta pela legislação nacional e pela comunitária, que limitam as escolhas possíveis da empresa.

**Política** – A estabilidade geral de um país, limita as atitudes e as decisões tomadas pelas empresas, ou dirigidas às empresas. É muito mais normal verificar-se um interesse da empresa em investir num país estável, do que num onde constantemente prolifere uma guerra.

**Sociocultural** – Está relacionada com as expectativas da sociedade, com os seus valores, costumes e gostos.

**Demográfica** – Está relacionada com as tendências nas características físicas da população. Por exemplo, após a II Guerra Mundial, com o regresso dos soldados a casa, assistiu-se a um aumento significativo da taxa de natalidade, o chamado “Baby boomer”, o que criou um novo mercado para as empresas. Também, as novas gerações, conhecidas como a geração digital, onde os jovens utilizam muito a net, deve ser levada em linha de conta pelas empresas.

**Tecnológica** – Esta é a variável com mudança mais acelerada, e muda até a forma como as organizações são estruturadas. A informática está actualmente na base de importantes vantagens competitivas.

Ambiental (natureza):

– Recursos naturais, poluição e efeitos nas mudanças climáticas.

### **Utilizar a análise PESTAL**

• Tal como nas 5 forças, existe uma interpretação subjectiva e realidades objectivas

#### 3. A análise das partes interessadas (“stakeholders”)

- Entidades ou grupos com expectativas sobre a organização (influenciam e/ou são influenciados)
  - Clientes, comunidades, governos...
- Como gerir estes interesses em conflito?
  - Campbell – balancear todos os “stakeholders”
  - Argenti – satisfazer os accionistas ( shareholders)
  - Abordagem pragmática – satisfazer os “stakeholders” com poder elevado
    - Avaliar o poder relativo dos “stakeholders”
    - Empresas influenciam os seus “stakeholders”

## Aula 4

### Responsabilidade Social da Empresa

Entende-se por RSE, a preocupação que esta deve ter com a protecção social e com a realização de acções que promovam e melhorem o desenvolvimento social.

#### Visão clássica

- Milton Friedman
- As empresas existem para dar lucros
- Os lucros é que pagam impostos e criam novos postos de trabalho
- Basta cumprir a lei e as normas sociais

#### Visão contemporânea

- Responsabilidade Social da Empresa (SER)
- As empresas devem ter em atenção que dependem da sociedade em geral
- A empresa deve agir de forma a criar um melhor ambiente social
- A empresa deve agir de forma ética

#### Perspectivas da Rse:

- Mão Invisível: Assegurar retorno para os accionistas
- Mão do Governo: O interesse social é defendido pelos órgãos sociais, leis e processos políticos
- Mão da Gestão: A empresa deve suportar custos em prol da satisfação das expectativas sociais.

- ✓ A ética reflecte um código de princípios morais e de valores que orientam a acção das pessoas e dos grupos, à luz dos quais os seus comportamentos são aceitáveis, especialmente aqueles que podem causar danos a outrem.
  - **Princípios éticos para justificar uma decisão:**
  - ⇒ Princípios morais: Decisão é consistente com princípios moralmente aceites.
  - ⇒ Utilitarismo: A decisão correcta é aquela com a qual a maioria ganha.
  - ⇒ Direitos Humanos: Decisão leva em conta o cumprimento dos direitos humanos
  - ⇒ Individualismo: Protecção dos interesses próprios e dos outros.

Um código ético é um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja alcançar, dentro e fora da mesma, isto é, com os capitalistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, instituições financeiras, etc.

O código ético deve, portanto, ser elaborado tendo em conta os interesses de todos os stakeholders, a relação que existe com e entre os colaboradores da empresa e, claro, a responsabilidade.

- ✓ Responsabilidade:
  - Ter em conta o impacto que as decisões terão tanto na organização como na sociedade em geral.
  - Antecipar a forma como a organização será vista no exterior.
- ✓ Stakeholders
  - A Regra Fundamental neste relacionamento é a **Transparência**.
- ✓ Relação com os colaboradores

## Aula 5

### Planeamento:

Definição dos objectivos e das estratégias para os atingir através do desenvolvimento de um conjunto de planos para integrar e coordenar o trabalho da organização

### Propósitos do planeamento:

- *Constitui a base das restantes funções da gestão*
- *Dá a orientação para gestores e não gestores*
- *Permite a coordenação do trabalho*
- *Reduz a incerteza, forçando gestores a antecipar*
- *Reduz desperdícios e redundâncias*
- *Permite o controle dos objectivos*
- Clarifica direcção: definir a melhor contribuição e lidar com o inesperado
- Motiva as pessoas: conhecer o quadro geral do que se pretende ajuda envolvimento das pessoas
- Permite eficácia na utilização de recursos: reduzir desperdícios e redundâncias e permite coordenação
- Possibilita avaliação dos progressos: monitorizar objectivos, metas (e calendarização)
- Pode funcionar como ritual: dar aparência de racionalidade

### **Tipos de planos**

Os planos pretendem orientar a acção, por isso podem ser:

- Planos para o conjunto da empresa (“corporate”) ou para a unidade departamental de negócio (“Business unit”: P/M/T) ou área funcional (MK)
- Operacional (especificam como os objectivos vão se feitos) ou Estratégico (estabelece objectivos):
  - Curto ou Longo prazo
  - Específico ou Direcional (detalhados; flexíveis, apenas direccionam)
- Plano para tarefa concreta (recrutamento, reclamação do cliente) ou continuidade

Processo de planeamento:

**Recolher informação:**

- Do meio envolvente competitivo e geral
  - Competitivo – análise das 5 forças
  - Geral – análise PESTAL
- Fontes internas
  - Clientes ···Fornecedores···.
- Fontes externas
  - Públicas (INE, BP, Ministérios···) e privadas ( “marketing research” )
- Informação para análise da organização – SWOT

**SWOT analysis:**

- Permite traçar um quadro das forças (**S**trengths) e fraquezas (**W**eaknesses) da organização (análise interna) e das **O**portunidades e ameaças (**T**hreats) (análise externa)
- Uma interpretação dos gestores e não uma realidade objectiva

**Outras técnicas de planeamento:**

- Factores críticos de sucesso

O que devemos fazer bem para satisfazer os clientes?

- Previsão

Utilizar o passado para prever o futuro (assunções?)

- Análise de sensibilidade

Testar os efeitos da mudança numa variável (taxas juro, preços,...)

- Cenários prospectivos

Que alternativas, em que medida os futuros plausíveis podem afectar o negócio (aumento do terrorismo)

**Componentes do Planeamento:**

**Missão:** Relacionado com **clientes, produtos, tecnologia**, imagem pública, filosofia, trabalhadores a **Razão de ser da organização!**

**Objectivo:** Resultado desejado para um indivíduo, um grupo, um departamento ou para o conjunto da organização - **Fornece o padrão para avaliação!**

**Plano:** Esboço de como o objectivo vai ser atingido - **Um meio delineado para atingir o objectivo!**

## Definição da missão e dos objectivos:

Transformar a missão em tarefas específicas exige:

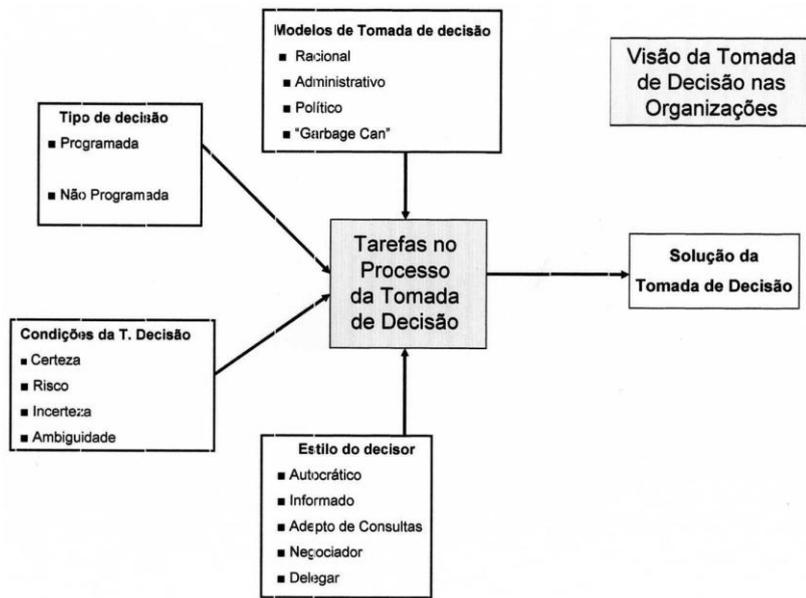
- Articular múltiplos objectivos  
Lucros, qualidade, sustentabilidade...
- Garantir que os objectivos geram motivação  
(Locke e Lathan (1990): difíceis, específicos, participativos, feedback...
- Assegurar que os objectivos são “SMART”  
Specific, Measurable, Attainable, Rewarded, Timed
- Prospectivos, Globais, Determinantes, Acção



- ✓ Métodos de planeamento afectam o processo de gestão.

## Aula 6

### Tipos de decisões e processo de decisão: (Vroom and Yetton)



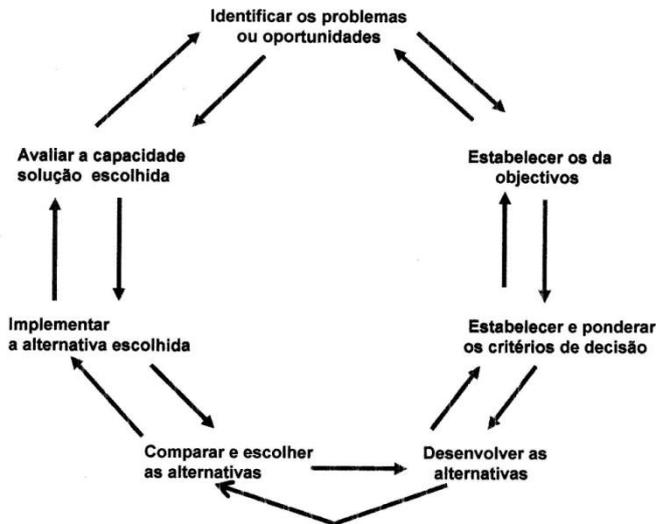
3

### Como as decisões afectam o valor?

A tomada de decisão afecta o valor que uma organização acrescenta aos recursos:

- Inputs: onde conseguir matérias-primas, capital, quem recrutar...
- Processo de Transformação: que tecnologias, como produzir...
- Output: que promoção da Organização, que crédito a clientes, que preço para os produtos...

## Tarefas na Tomada de Decisão



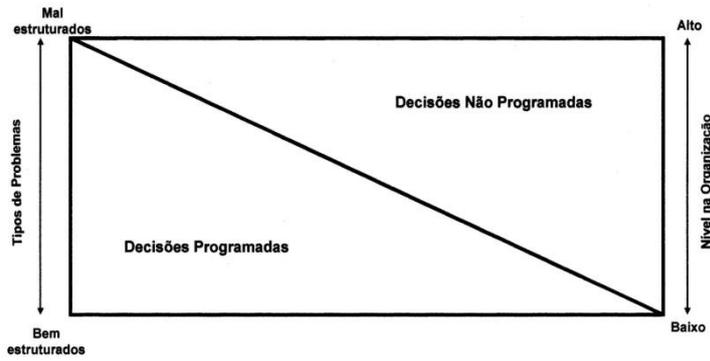
## O processo de tomada de decisão

Avaliação da eficácia da decisão	1. Identificação do problema	Apoio a vendas precisa de novos computadores
	2. Identificação do critério de decisão	Preço, peso, garantias, teclado, confiança, monitor
	3. Atribuição de ponderações aos critérios	C=10, m=8; g=5, p=5, pr=4, t=3
	4. Desenvolvimento de alternativas	Acer, Compac, Gateway, HP, NEC, Sony, Toshiba
	5. Análise das alternativas	Acer, Compac, Gateway, HP, NEC, Sony, Toshiba
	6. Seleção de alternativas	Acer, Compac, <b>Gateway</b> , HP, NEC, Sony, Toshiba
	7. Implementação da alternativa	<b>Gateway</b>

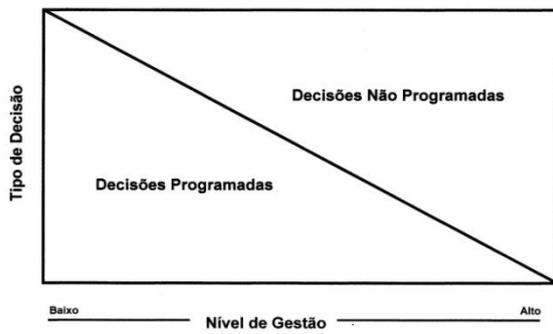
Tipos de decisão:

- **Decisões Programadas** para problemas bem estruturados, ou seja, decisão repetitiva e facilmente aplicável ao problema em causa;
- **Decisões não programadas** para problemas não estruturados, ou seja, para fazer face a problemas novos, utilizam decisões de rápida resposta (única), muito utilizada pelos gestores de nível mais elevado.

**Tipos de decisão - Tipos de problemas – Níveis de gestão**

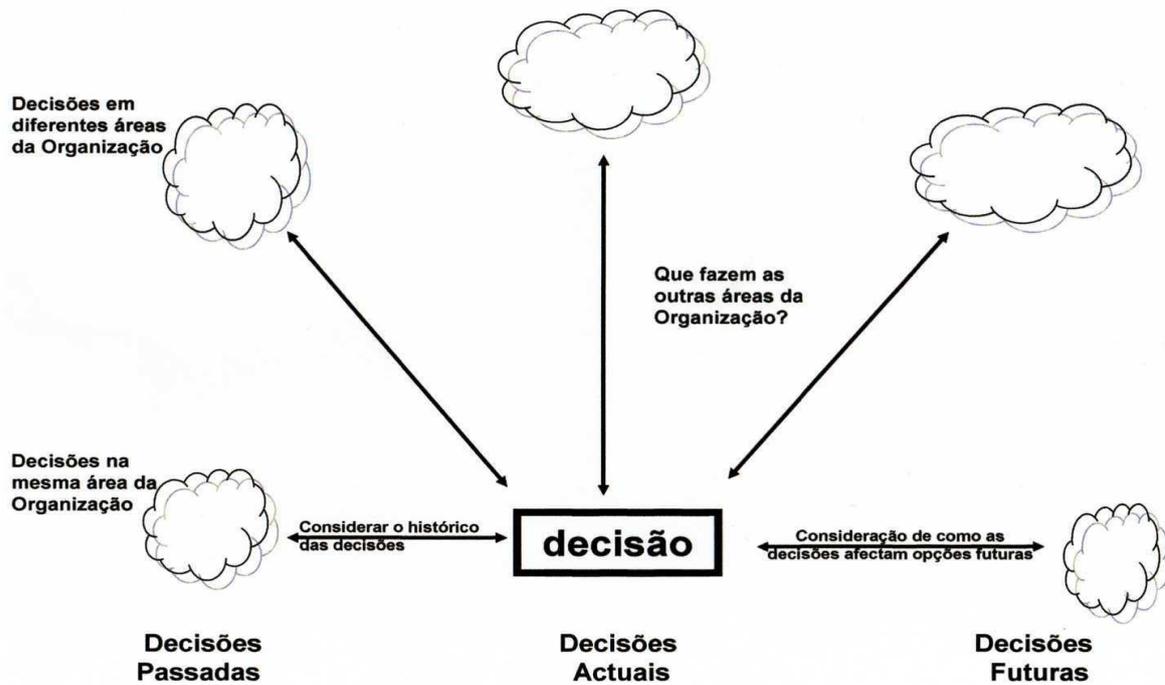


**Relação entre os níveis de gestão e a tomada de decisão**



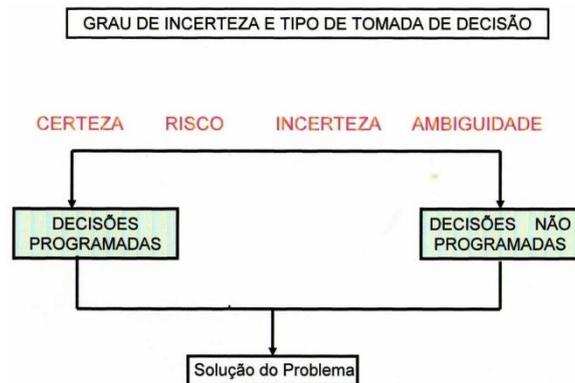
Dependentes ou independentes:

**Relações possíveis entre decisões**



**Condições de tomada de decisão:**

- Certeza – tem toda a informação disponível que necessitam, especialmente os custos e benefícios de cada alternativa;
- Risco – onde o decisor pode estimar a probabilidade de êxito da alternativa proposta. Muita da informação é estimada;
- Incerteza – objectivos claros, mas falta informação para decidir a acção;
- Ambiguidade – falta de clareza nos objectivos e nos meios para os atingir. Pode haver mais que um meio para resolver o problema



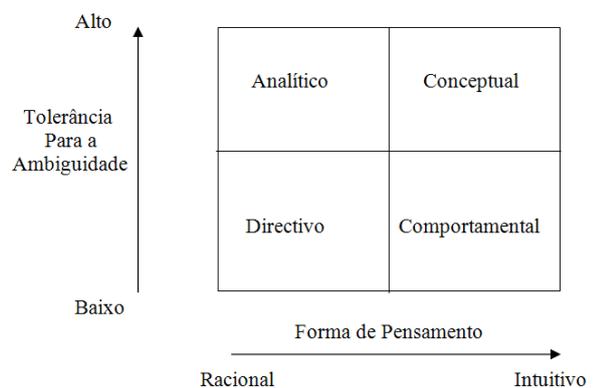
**Modelos de tomada de decisão:**

**Modelos de tomada de decisão**

Racional	Administrativo	Político	"Garbage Can"
■ Clareza nos objectivos e nos problemas	■ Conhecimentos vagos dos problemas e dos objectivos	■ Conflito sobre os objectivos	■ Objectivos e soluções independentes
▲ Certeza	▲ Incerteza	▲ Incerteza/Conflito	▲ Ambiguidade
● Informação total sobre os custos e benefícios das alternativas	● Pouca informação sobre os custos e benefícios das alternativas	● Inconsistência nos custos e benefícios das alternativas	● Custos e benefícios desconhecidos
♦ Escolha racional para maximizar benefícios	♦ Escolha satisfatória	♦ Escolha por acordo entre parceiros	♦ Escolha por acidental aliança dos parceiros

**Estilos na tomada de decisão:**

- Directivo – Rápido, eficiente e lógico.
- Analítico – Cuidadoso e capaz de se adaptar ou enfrentar novas situações
- Conceptual – Capacidade de encontrar soluções criativas



- Comportamental – Procura aceitação das decisões

## Aula 7

Estrutura e cultura:

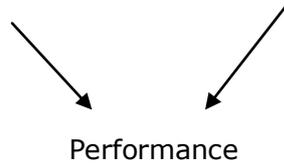
Elementos da organização:

Cultura:

- Componentes
- Tipos

Estrutura:

- Dividir o trabalho: Vertical e Horizontal;
- Coordenar o trabalho

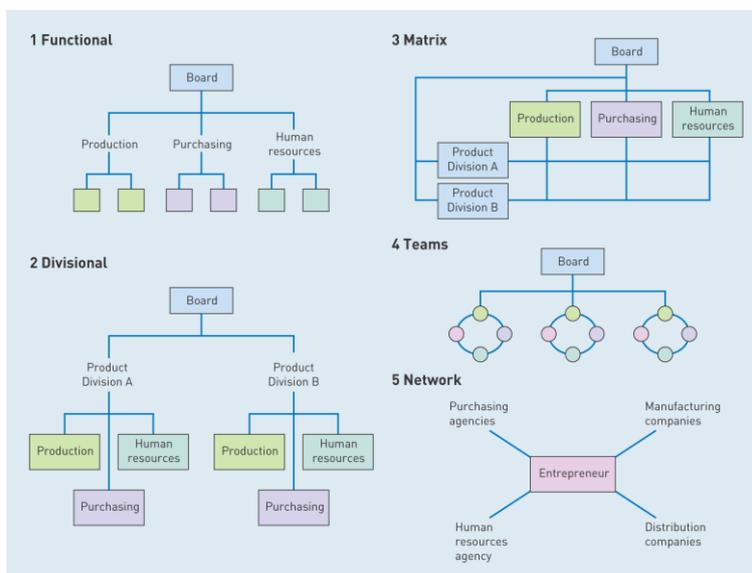


A estrutura e a cultura vão afectar a criação de valor.

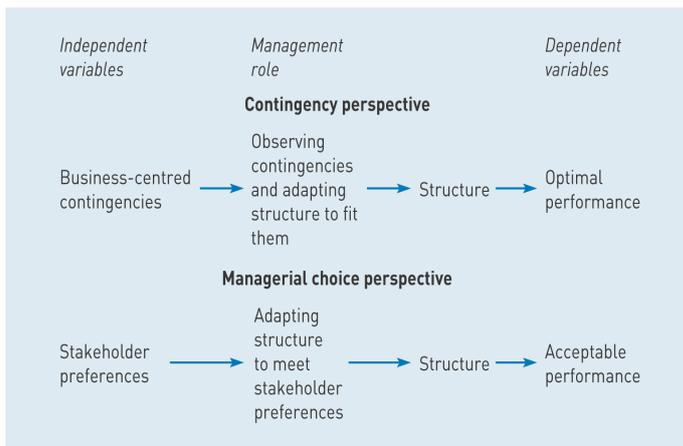
O que é a estrutura?

- À medida que uma organização cresce existe necessidade de dividir o trabalho e coordenar as partes integrantes, ou seja, criar uma estrutura em que as pessoas trabalhem.
- Estrutura é a forma como o trabalho é dividido, supervisionado e coordenado
- Elementos para definição da estrutura:
  - ✓ Atribuição de **tarefas e responsabilidades** que definem o trabalho dos indivíduos e dos departamentos
  - ✓ **Agregação dos indivíduos** em unidades ou departamentos que definem a hierarquia
  - ✓ Mecanismos que facilitam a **coordenação** do trabalho (vertical e horizontal)

Tipos de estruturas:



## Estruturas mecanicistas e organicistas:



## Burns and Stalker (1961)

Mechanistic	Organic
Specialised tasks	Contribute experience to common tasks
Hierarchical structure of control	Network structure of contacts
Knowledge located at top of hierarchy	Knowledge widely spread
Vertical communication	Horizontal communication
Loyalty and obedience stressed	Commitment to goals more important

## Meio envolvente

### Características das organizações:

#### Mecanicistas:

- Elevada **especialização**
- Departamentalização **rígida**
- Cadeia de **comando** clara
- Comunicação **vertical**
- **Baixa amplitude** de controle
- **Centralização** elevada
- Elevada **formalização**
- Tarefas de acordo com **regras**
- Prioridade aos **objectivos de cada departamento**



**Simple, Estável,  
Previsível**

#### Organicistas:

- Em termos **gerais**
- Relações **fluidas** e em mudança: equipas; **Em rede**
- Comunicação **lateral**
- **Elevada amplitude** controle
- **Descentralização** elevada
- **Formalização baixa**
- **Ajustamento** por interacção
- Ênfase nos **objectivos globais** da empresa



**Complexo, Instável  
Incerto**

Factores contingenciais:

**Meio Envoltente:** Estável e Turbulento

**Dimensão:** Pequenas Empresas e Grandes Empresas

**Tecnologia:**

- Sistemas de **produção unitária** e em pequenas séries (protótipos, bens por medida e de grandes dimensões)
- Sistemas de produção **em massa** (linhas de montagem, grandes séries)
- Sistemas de produção **em contínuo** (Electricidade, Gás, Petróleo, Química)

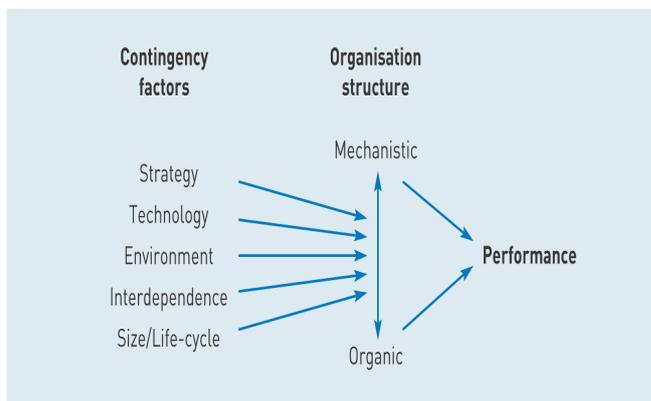
**Estratégia:** Dominação pelos **custos, Diferenciação**

Dimensão: Quanto maior for a organização, mais complexa será a sua estrutura.

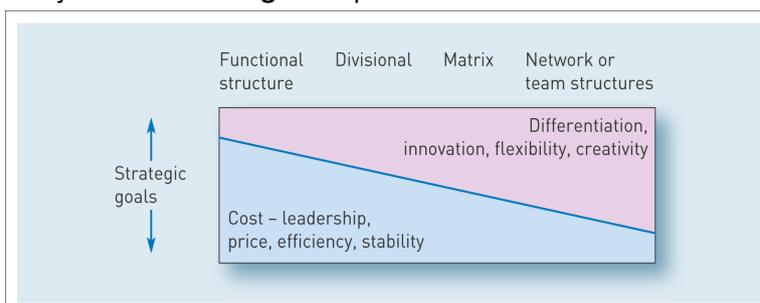
Tecnologia: Quanto mais complexo é o sistema tecnológico, mais previsíveis são os resultados e o desempenho, e mais pertinente o planeamento e o controle.

Estratégia: é a resposta da organização que resulta de um processo de análise dos factores externos e internos (análise SWOT) e da **própria percepção** que a organização desenvolve desses mesmos factores

As influências entre a estratégia e a estrutura são **recíprocas**: Se é verdade que a estratégia determina a estrutura, não é menos verdade que a estrutura condiciona a estratégia.



Relação entre **estratégias** e tipos de estruturas:





Aula 8:

### **Liderança:**

Os gestores fazem o seu trabalho (acrescentar valor aos recursos) através da sua influência sobre os “outros”.

### **Direcções dessa influência:**

- Superiores;
- Colegas;
- Subordinados (trabalhadores);
- Pessoas fora da organização.

### **Modelos de liderança:**

- ❖ Modelo dos traços: identifica um conjunto de traços pessoais: visão, optimismo, a auto-confiança, persistência, que tornam as pessoas eficazes.
  - **Modelo de Fiedler**:
    - Desempenho do grupo depende da situação e dos **traços** do líder.
    - O desempenho de um líder depende de dois factores:
      - Motivação para a tarefa
      - Relacionamento com os subordinados
  - **Estudos de Kurt Lewin**:
    - **Autocrático**: Decide unilateralmente, impõe métodos de trabalho, limita o conhecimento do objectivo
    - **Democrático**: Envolve o grupo na tomada de decisão, deixa o grupo determinar os métodos de trabalho, dá a conhecer os objectivos gerais e feedback positivo
    - **Laissez-faire**: Dá inteira liberdade aos elementos do grupo, fornece os meios necessários, participa apenas para responder a questões e não dá feedback
- ❖ Modelos comportamentais: 2 categorias de comportamento.
  - “initiating structure”(padrão do comportamento do líder que enfatiza o desempenho no trabalho para atingir resultados de produção), atribuição de tarefas específicas, definição de padrões de desempenho.
  - “Consideration” (evidencia sensibilidade ao relacionamento e às necessidades sociais dos subordinados), expressar apreciação, ajuda e proximidade.
    - **Modelo de Blake and Mouton (1964)**  
Identifica várias combinações ou estilos de liderança
- ❖ Modelos situacionais (contingenciais)
  - Modelos baseados nos traços ou nos comportamentos ignoram o contexto e dão prescrições “universais”

- Modelos situacionais sugerem que a influência eficaz depende da compatibilidade com as circunstâncias, com a situação de liderança

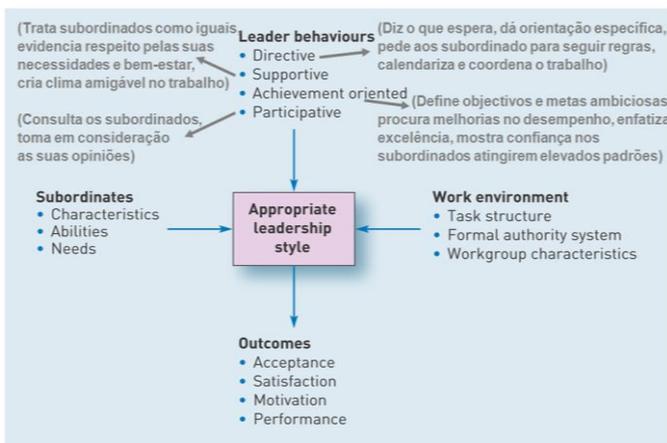
- **Tannenbaum and Smith**

Comportamento reflecte 3 forças:

- **Gestor (líder):**
  - Personalidade e Valores
  - Crenças sobre participação e confiança nos subordinados
- **Subordinados:**
  - Independência, tolerância à ambiguidade, conhecimento, expectativas...
- **Situação:**
  - Normas, dimensão e eficácia grupo, natureza do problema...

- **Teoria de Path-Goal ou teoria dos meios-fins**

### Path-Goal Theory



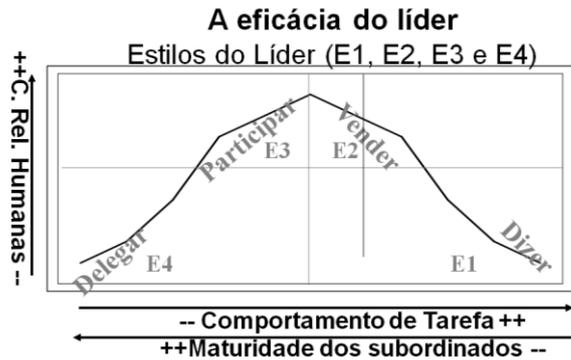
Path Goal Theory ou Teoria dos "Meios-Fins"

Estilo de Líder	Situação mais aconselhada
• Directivo →	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Afecta mais aqueles que trabalham em tarefas ambíguas.</li> <li>— Afecta menos aqueles que têm tarefas bem definidas.</li> </ul>
• Apoiente →	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Afecta mais os que têm tarefas frustrantes e stress, criando um clima amigável no trabalho.</li> </ul>
• Participativo →	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Afecta mais os que têm tarefas não repetitivas, tomando em consideração as suas opiniões</li> </ul>
• Orientado p/ execução →	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Afecta mais os que têm tarefas ambíguas e não repetitivas, inculcando confiança nos subordinados a atingirem elevados padrões de desempenho.</li> </ul>

- **Modelo de Hersez e Blanchard**

- Maturidade dos subordinados: grau de capacidade e vontade dos subordinados em executar uma tarefa específica.
- O comportamento do líder pode estar mais orientado para a tarefa ou para as relações humanas.

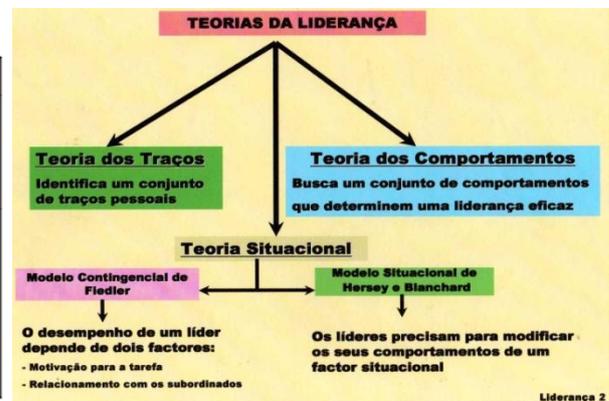
Combinação destas duas dimensões para encontrar o estilo do líder mais adequado à situação



- E1:** Dizer: Define tarefas e diz o que fazer, como, quando, onde...  
**E2:** Vender: Líder dá orientação e apoio aos subordinados  
**E3:** Participar: Líder e subordinados repartem tomada de decisão  
**E4:** Delegar: Líder dá fraca orientação de tarefa e fraco apoio

Uma visão geral das teorias de liderança

	Universais	Contingenciais
Traços	Teorias de tipo I	Teorias de tipo III - Fiedler
Comportamentos	Teorias de tipo II - Kurt Lewin - Blake Mouton	Teorias de tipo IV - Tannenbaum - Path Goal Theory - Hersey e Blanchard



**A perspectiva do poder:**

- French and Raven (1959):

- Poder legítimo - relacionado com a posição hierárquica na organização
- Poder de atribuir recompensas - em dinheiro, trabalho mais interessante, tempo de lazer
- Poder coercivo - reprimendas, outro trabalho, despedimento
- Poder referencial (carismático, exemplo a seguir) - Características do líder atractivas para o subordinado
- Competência - conhecimento técnico e administrativo (skills)

- Hales ( 2001) – pessoais e posicionais

“Aumentar o poder, repartindo-o” – Kanter, 3 linhas de poder que o gestor utiliza:

- Recursos - dinheiro ou outros para apoiar (e ser apoiado)
- Informação - sobre o que está a acontecer, oportunidades.
- Suporte/apoio - face a gestores de nível superior.

Táticas para influenciar os outros:

Kipnis e Yukl identificaram 9 táticas:

- **Persuasão racional** - argumentos lógicos (patrão)
- **Apelo inspiracional** – apelo a ideais, a valores (subordinados)
- **Consulta** – no planeamento e estratégia de mudança desejada
- **Sedução** – Antes de pedir alguma coisa
- **Troca** – transaccional, reciprocidade mais tarde
- **Apelo pessoal** – lealdade, amizade (colegas)
- **Aliança** – ajuda de outros para persuadir
- **Apelo à legitimidade** – autoridade, consistência com regras
- **Pressão** – recurso a ameaças ou persistência (subordinados)

### Kleiner (2003) Influenciar através de redes:

Manter relacionamento com outros para intercâmbio e ajuda no trabalho, carreira.

As redes de:

- **Profissionais** – Interesses profissionais comuns, grupos formais ou informais...
- **Poder privilegiado** – Apenas por convite...
- **Ideológico** – promover objectivos políticos ou valores...
- **Orientado** – partilha de valores comuns...
- **Estratégico** – desenvolvimento de relações com pessoas de outras organizações...

### Reacção dos Subordinados:

▲ **COMPROMISSO** – os subordinados respondem entusiasticamente, e desenvolvem um grande esforço, em ordem a alcançar os objectivos da Organização.

▲ **RESISTÊNCIA** – os subordinados aparecem para cumprir as tarefas, mas fazem o mínimo absoluto, esperando sabotar a realização dos objectivos da Organização.

▲ **SUBMISSÃO** – os subordinados desenvolvem um esforço mínimo para cumprir as directivas, em termos normais do desempenho.

### Líder Transformacional

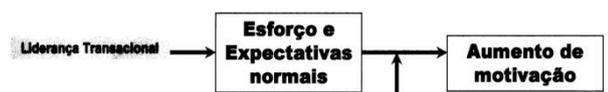
- **Transaccionais:** Motivam os subordinados para um **desempenho a níveis esperados (normais)**
- **Transformacionais:** Motivam os indivíduos para um desempenho **para além dos níveis normalmente esperados**

Outro modelo:

### Tipos de Líderes

**Transaccional** – líderes que motivam os subordinados a executar as tarefas dentro das expectativas e com um esforço normal.

**Transformacional** – líderes que motivam os subordinados a executar tarefas que estão além dos seus interesses imediatos.



### Ciclo de Vida

**Fase Empresarial**  
**Fase Colectiva**  
**Fase de Formalização**  
**Fase de Elaboração**

### Tipos de Liderança

**Transformacional**  
**Transaccional**  
**Transaccional**  
**Transformacional**

### **Modelo de Vroom**

**O líder deve ajustar-se à estrutura da tarefa ( rotineira ou não)**

**Decide** – decide sózinho e comunica ao grupo.

**Consulta individual** – apresenta o problema individualmente aos elementos do grupo, guarda sugestões e decide.

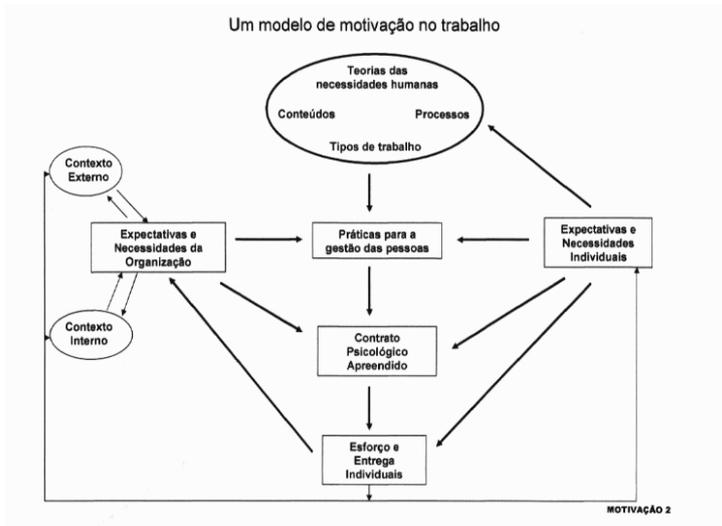
**Consulta ao grupo** – apresenta o problema numa reunião aos elementos do grupo, guarda sugestões e decide.

**Facilitador** – Actua no grupo como "motor", define o problema e os limites da decisão.

**Delega** – Permite ao grupo decidir nos limites definidos.

## Motivação

### Modelo da motivação no trabalho:



### O que é a motivação?

- A motivação é um processo psicológico que dá ao comportamento um objectivo e uma orientação.
- Acrescentar valor depende da motivação das pessoas.
- Contudo, a motivação não pode ser imposta, surge no âmbito da pessoa.
- Contrato psicológico: as pessoas tem expectativas mútuas em relação a outras pessoas, variando com o contexto. Empregado espera... e o gestor espera... Todavia, sendo subjectivo o contrato é facilmente estragado.
- Modificação do comportamento: mostrando as consequências das acções, desencorajando comportamentos indesejáveis.

Teorias:

O que precisa uma pessoa para ter motivação no trabalho?

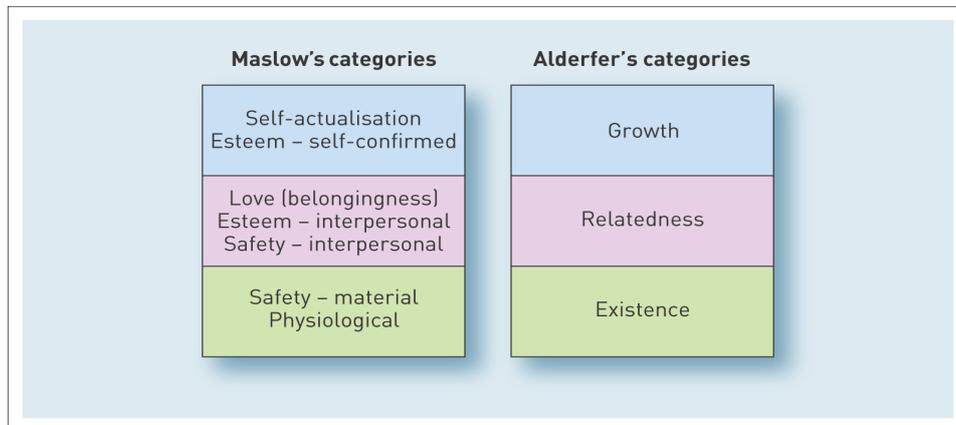
#### ❖ Maslow and Alderfer

- Maslow identificou uma hierarquia de necessidades  
Como um nível torna-se parcialmente satisfeito, no próximo fica mais satisfeito



Teoria das necessidades(1970)

- Alderfer testou empiricamente as teorias de Maslow  
Testou as três e não encontrou nenhuma evidência de uma hierarquia.



- ❖ Herzberg (Teoria dos dois factores- 1959):
  - Factores extrínsecos (higiénicos) têm menos efeito sobre a motivação do que os intrínsecos (motivadores);
  - Os factores extrínsecos podem reduzir insatisfação, mas não tem nenhum efeito sobre a satisfação.



Maslow T. Das Necessidades	Herzberg T. Dois Factores
Fisiológicas	Factores de Higiene
Segurança	
Afecto	
Estima	Factores Motivadores ou de Satisfação
Prestígio	

#### ❖ Douglas McGregor: Teoria X ou Teoria Y?

- Aqueles trabalhadores que vêem como Teoria X têm diferentes políticas (controle, tempo gravação, supervisão) do que aqueles que detêm Teoria Y pressupostos (responsabilidade, confiança, iniciativa), por exemplo "Reconhecendo a potencial 3M"
- Morse e Lorsch (1970) - "Beyond Teoria Y" apresenta uma perspectiva contingência Hofstede (Seção 15.9) mostrou que suposições sobre trabalhos variam entre os países

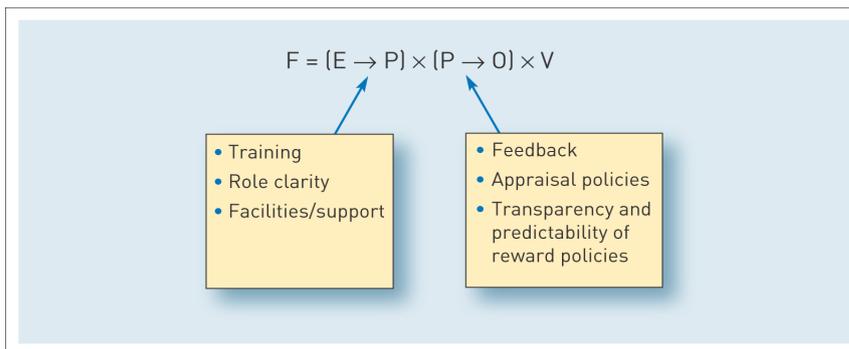
Teoria X (como os gestores pensam) modelos tradicionais:

1. O ser humano não gosta de trabalhar e fará tudo para o evitar
2. A maior parte das pessoas necessita de ser controlada, dirigida e ameaçada com sanções para que trabalhe para os objectivos da organização
3. Uma pessoa normal deseja ser dirigida, evita responsabilidade, possui pouca ambição e procura acima de tudo segurança.

Teoria Y:

1. A maioria das pessoas não é por natureza contrária ao trabalho; o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogar ou o repousar.
2. As pessoas exercerão auto-controle e auto-dirigir-se-ão para atingir os objectivos a que aderem; o controle por outrém e a ameaça de sanções não são as únicas formas de direccionar esforços para os objectivos.
3. Aderência aos objectivos é função das recompensas, particularmente das relacionadas com necessidades de estima e de auto-actualização.
4. Desde que em condições apropriadas, a pessoa média aprende não só a aceitar, como a procurar responsabilidade.
5. Muitas pessoas têm capacidade para usar a criatividade e a inovação de forma a resolver os problemas da organização.
6. Em grande parte das organizações o potencial intelectual da maioria dos indivíduos só parcialmente é utilizado.

#### Processo das teorias – expectativa Vroom



#### Processo das teorias - "teoria meta-definição"

- Locke (1968) - metas afectam motivação
- Desafiando mas realizáveis metas motivam
- Objectivos específicos motivar mais vagas do que aquelas
- Participação na definição de objectivos é motivar
- Conhecendo os resultados do desempenho passado é necessária a motivação

## Aula 10: Controlo

Processo de controlo:

Destinado a apoiar a realização dos objectivos de qualquer nível, por sistemas de controlo adequados. Isto envolve:

- Definição de objectivos;
- Medir a performance, com ferramentas de controlo;
- Comparando com o alvo real
- Corrigir desvios ou alterar meta

Função do Controlo:

- Reduz a incerteza;
- Detecta irregularidades;
- Identifica oportunidades;
- Actua em situações complexas;
- Descentraliza a autoridade.



Tipos de controlo:

Controlo de entradas, controlo do processo de transformação, controlo de saídas.

**Simon (1995): Four levers of control:**

- **Diagnostic controls**
- **Beliefs systems**
- **Boundary systems**
- **Interactive control systems**

## Características das Organizações Mecanicistas e Organicistas

Estabilidade

Meio Envolvente

Instabilidade

### Mecanicistas

- O trabalho é dividido em tarefas especializadas;
- As tarefas são executadas conforme o especificado, sendo mudadas apenas pelo gestor hierárquico;
- A estrutura de controlo, autoridade e a comunicação é pela via hierárquica;
- As decisões são tomadas pelo nível hierárquico;
- A comunicação é vertical entre superiores e subordinados;
- A comunicação transmite sobretudo as instruções e decisões emitidas pelos superiores;
- Enfatiza a legalidade da organização e a obediência aos superiores.

### Organicistas

- O trabalho é definido para tarefas gerais;
- As tarefas são ajustadas pelas pessoas envolvidas nelas;
- A estrutura de controlo, autoridade e a comunicação é em rede;
- As decisões são tomadas por pessoas com conhecimentos e experiência técnica;
- A comunicação é vertical e horizontal entre superiores e subordinados;
- A comunicação é sobretudo de avisos;
- Dá ênfase aos objectivos da Organização e na necessidade de experiência.