

Introdução à Gestão

ISCTE

2011/2012

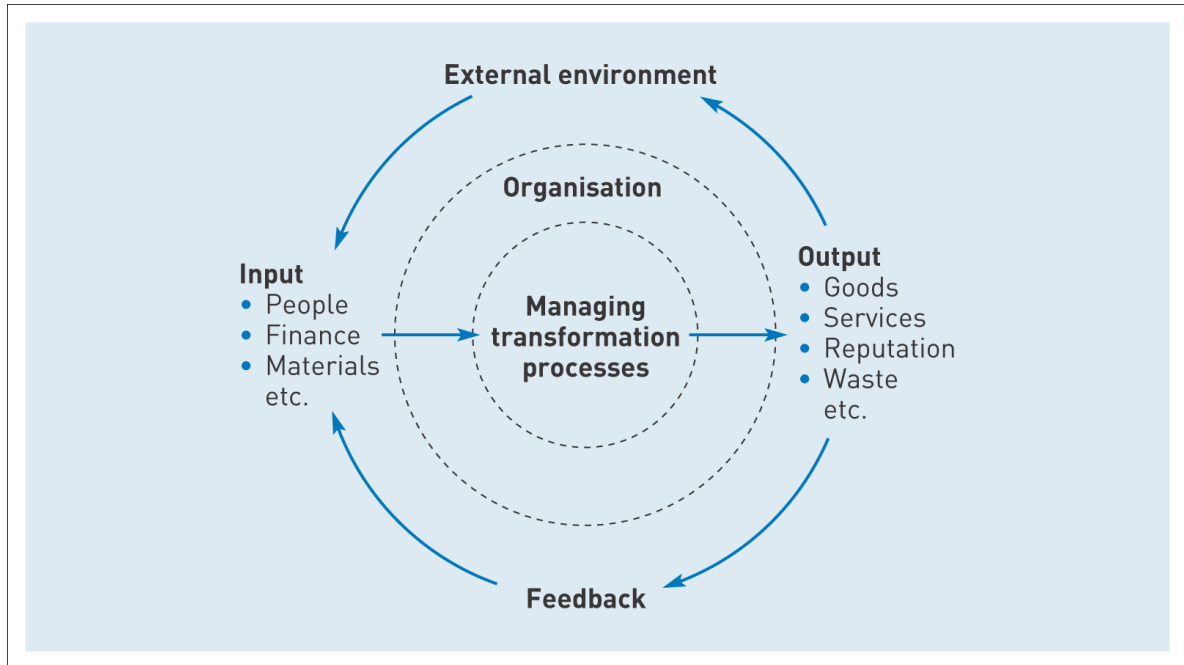
Inês Coelho

Índice

A gestão e as Organizações	Página 3
Modelos de Gestão	Página 10
O Meio Envolvente	Página 18
Responsabilidade Social da Empresa	Página 26
Planeamento	Página 34
Tomada de Decisão	Página 42
Estrutura Organizacional	Página 51
Influência (liderança e poder)	Página 65
Motivação	Página 77
Controlo	Página 88

A Gestão e as Organizações

Gestão



Gestão: Processo de coordenação das actividades de trabalho de forma a serem cumpridas com eficiência (maximizar os outputs com o mínimo de inputs; focaliza-se nos meios; uma elevada eficácia significa um baixo desperdício de meios e recursos) e eficácia (executar as actividades de modo a alcançar os objectivos; focaliza-se nos fins) – “Doing the right things”. O desafio da gestão é que seja eficiente e eficaz.

Organização: Conjunto estruturado de pessoas para cumprir uma missão, um propósito, um objectivo específico:

- Cada organização tem um propósito distinto;
- Cada organização é composta de pessoas;
- Todas as organizações desenvolvem uma estrutura deliberada.

As organizações actuais adoptam estruturas flexíveis, comunicações abertas, reagem mais rapidamente às mudanças.

“Valor” é subjectivo, uma vez que valor para A pode ser desperdício para B (por exemplo, A: gestor; B: accionista)

Existem dois tipos de organizações:

- Organizações lucrativas;
- Organizações não lucrativas.

O porquê de estudar gestão:

- O trabalho nas organizações deve acrescentar valor aos recursos (criar valor) para garantir a sobrevivência das organizações: Todo o colaborador/trabalhador gere parte desse processo de criação de valor;
- A pessoa faz assunções sobre como melhorar o seu papel de gestão;
- Recompensas para o gestor quando este questiona as assunções, analisa o contexto e considera alternativas e reconhece limitações.

Utilidade das organizações:

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

Gestão como actividade humana, em geral, é quando:

- As pessoas se responsabilizam por uma actividade;
- Conseguem através das pessoas e de outros recursos que as coisas sejam feitas;
- Planear, organizar, liderar e controlar;
- Decidir o que fazer, quando, onde e como;
- Combinação de gestão e trabalho.

Gestão como uma ocupação especial, em geral, é quando:

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

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

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.

Elementos do contexto:

- **Internos:** elementos da organização, ou seja, o contexto mais próximo da gestão;
- **Externos:** o meio envolvente da organização;
- **Históricos:** passado, presente e acontecimentos futuros possíveis.

Modos de pensar de forma crítica:

- Identificar e desafiar assunções;
- Reconhecer a importância do contexto;
- Imaginar e explorar alternativas;
- Ver as limitações.

Gestor: Alguém que trabalha com e através de outras pessoas, coordenando as suas actividades para atingir os objectivos da organização. A gestão envolve motivação, liderança e controlo. O gestor toma decisões, é autónomo e responsável.

Existem três níveis de gestores:

- Gestores de 1ª linha: Gerem o trabalho dos não-gestores, que estão directamente envolvidos na produção/criação de serviços da organização. Associam-se ao departamento.
- Gestores intermédios: São todos os gestores entre a 1ª linha e o nível de topo; gerem os gestores de 1ª linha. Associam-se ao director.
- Gestores de topo: São responsáveis pela tomada de decisão para o conjunto da organização e pelo estabelecimento de planos e objectivos a atingir. Associam-se aos administradores. Quando uma empresa é dirigida por um conselho de administração e não somente por um director-geral, é dirigida pelo chamado Board of Directors, sendo o seu elemento que mais dá a cara a CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICER.

Os objectivos dos gestores associam-se em influenciar os outros, através dos:

- Processos de gestão;
- Tarefas de gestão;
- Mudança de contextos.

O processo de Gestão: As Funções da Gestão

Processo de Gestão: representa a sequência de funções ou actividades desempenhadas pelos gestores, o output de uma actividade é o input de uma actividade seguinte, implicando uma alteração d outputs em inputs.

Coordenar: distingue uma posição de gestão de uma que não é.

As funções da Gestão são as seguintes:

- **Planeamento:** Definição de objectivos/estratégias para os atingir; desenvolver planos para integrar e coordenar as actividades.
- **Organizar:** Determinar que tarefas fazer, as pessoas para as realizar, agrupar tarefas, quem reporta a quem e níveis de tomada de decisões.
- **Liderança:** Dirigir e motivar os interessados e lidar com o comportamento dos subordinados.
- **Controle:** Monitorizar as actividades para assegurar que são executadas conforme planeado e encontrar as diferenças entre o planeado e o realizado.

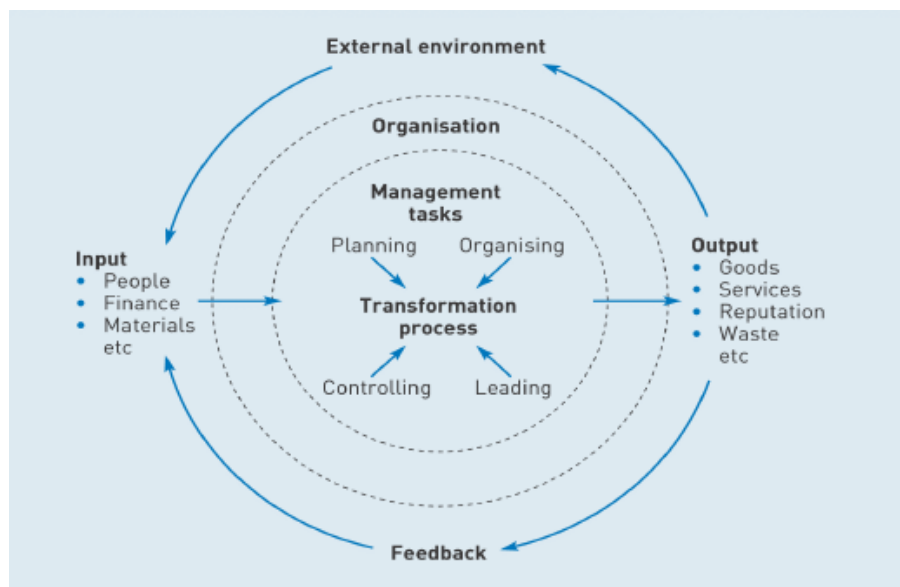
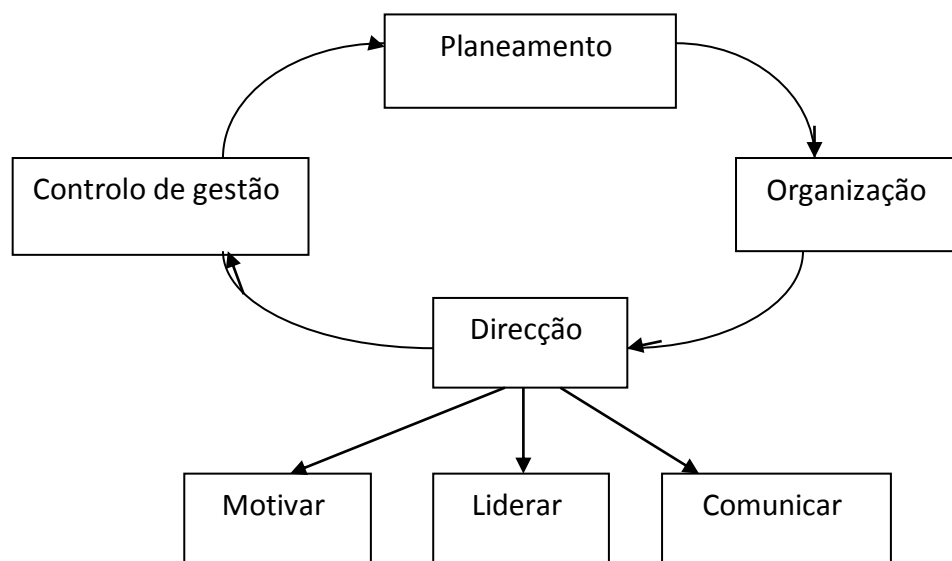


Figura – Gestão e as suas funções



Papéis do Gestor

Mintzberg realizou uma experiência de onde retirou três categorias, com os 10 papéis do gestor:

- **Interpessoal:** envolve pessoas e obrigações no comportamento do gestor:
 - ✓ **Figura de proa:** Realiza tarefas cerimoniais e simbólicas, recebe os visitantes
 - ✓ **Líder:** Direcção e motiva os subordinados, treina-os e aconselha-os
 - ✓ **Elo de ligação:** Mantém a ligação de informação dentro e fora da organização
- **Informacional:** recepção, compilação e disseminação de informações
 - ✓ **Monitor:** Procura e recebe informação, digitaliza papéis e relatórios, mantém contactos interpessoais
 - ✓ **Difusor/Disseminador:** Envia informação a outros, faz telefonemas
 - ✓ **Porta-voz:** Representa a empresa em discursos
- **Decisional:** envolve a tomada de decisão
 - ✓ **Empreendedor:** Inicia novos projectos, cria oportunidades e identifica áreas de desenvolvimento de negócios
 - ✓ **Solucionador de conflitos:** Toma decisões perante crises, resolve conflitos, entre o pessoal e permite a adaptação perante mudanças externas
 - ✓ **Afectador de recursos:** Decide quem obtém os recursos, horários, orçamento e define prioridades
 - ✓ **Negociador:** Representa o departamento durante negociações com uniões, e geralmente defende interesses

Papéis e desempenho segundo Luthans:

- Aqueles que conseguiram promoções: Gastaram mais tempo em alimentar rede de contactos e influenciar outros (networking e politicking);
- Aqueles que eram mais eficazes: Gastaram mais tempo na comunicação e na gestão de recursos humanos (gestão do lado humano da organização);
- Gestor como elemento de uma rede, como político.

Segundo Rosemary Stewart, os papéis do gestor caracterizam-se:

- Interrompido;
- Fragmentado;
- Diverso.

As aptidões do gestor são as seguintes:

- **Técnicas:** conhecimento e inteligência num determinado domínio especializado;
- **Humanas:** capacidade de trabalhar bem com outras pessoas, tanto individualmente como em grupo;
- **Conceptuais:** capacidade de pensar em soluções complexas, ou seja:
 - ✓ Ver a organização como um todo;
 - ✓ Compreender as relações entre diferentes unidades de gestão;
 - ✓ Visualizar a forma como a organização se adequa ao meio envolvente.



Figura – Gestão e a sua envolvimento

Determinismo, escolha e interação

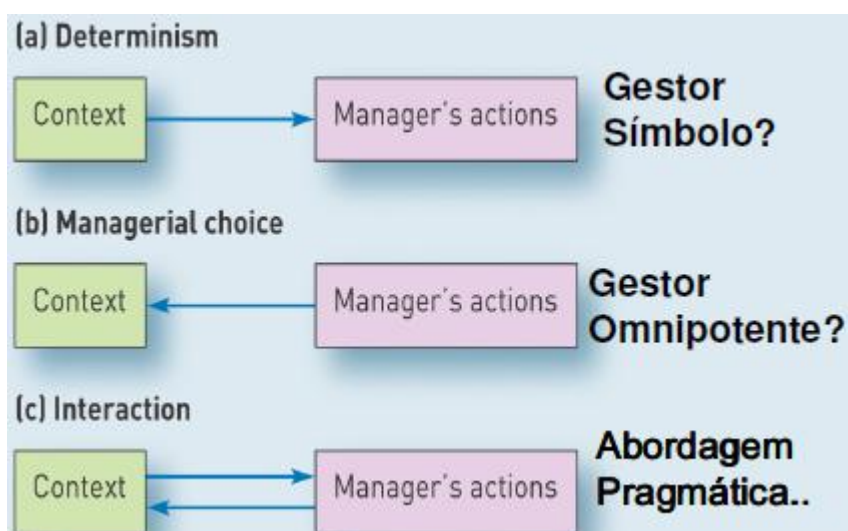


Figura – Determinismo, escolha e interação

Pensamento crítico, caracteriza-se por:

- **Identificar e desafiar suposições:**
 - ✓ Poder do accionista;
 - ✓ Poder do gestor;
 - ✓ Valores;
 - ✓ Propósitos da empresa.
- **Desenvolver a consciência do contexto em que a gestão se move:**
 - ✓ Relações entre contexto e organização;
 - ✓ Práticas da gestão ao longo da história.
- **Identificar alternativas:**
 - ✓ Inventar novos caminhos;
 - ✓ Novas prioridades.
- **Desenvolver a reflexão:**
 - ✓ Atitude de questionar dogmas;
 - ✓ Conhecimento;
 - ✓ Mundo da gestão.

Gestão de Sistemas

Sistema: conjunto de partes interdependentes e inter-relacionadas de tal forma que se produz um conjunto unificado:

- **Sistema Fechado**: não é influenciado nem interage com o meio envolvente.
- **Sistema Aberto**: interage com o seu meio envolvente. As organizações recolhem inputs do seu meio envolvente, transformam/processam-nos em outputs, que são distribuídos no meio envolvente.

Modelos de Gestão

O porquê estudar os Modelos de Gestão:

- Os modelos simplificam a realidade: Todas as áreas científicas utilizam modelos (oceanografia, astronomia, história, gestão);
- Focalização nos elementos essenciais e nas suas relações;
- Ajudam a compreender a complexidade;
- Oferecem um leque de perspectivas: Unitária, pluralista, crítica;
- Reflectem o contexto em que se desenvolvem;
- Pensar criticamente melhora a capacidade de usar os modelos.



Figura – Gestão e o seu meio interno

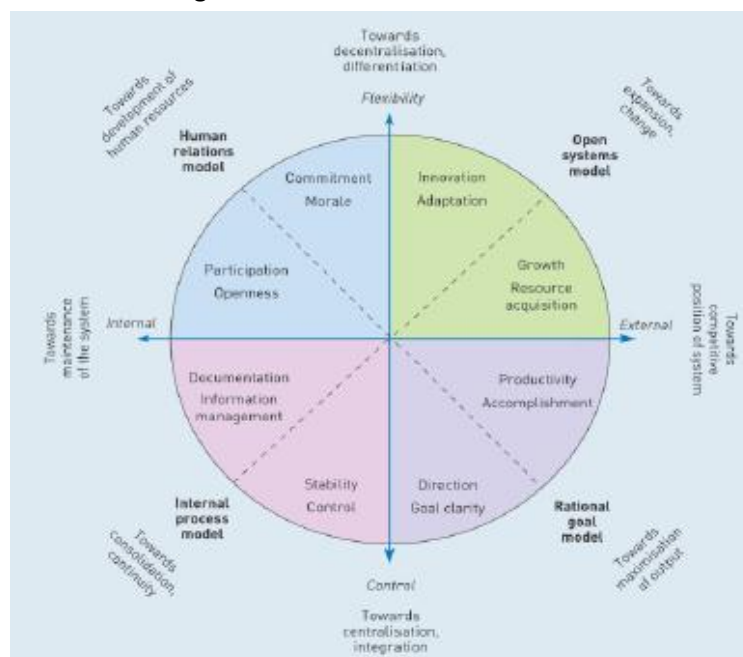


Figura – Modelos de Gestão

Teorias/Modelos de Gestão

	Racional	Burocrático	Recursos Humanos	Sistema Aberto
Autores	Taylor	Fayol, Weber	Mayo, Follet, Barnard	Woodward, Lorsch, Wollmer
Critério de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Participação moral, coesão	Adaptabilidade, apoio externo
Meios/fins	Direção clara, leva a resultados	Rotina leva a estabilidade	Envolvimento leva ao compromisso	Inovação contínua ao apoio
Ênfase	Análise racional, métrica	Definição de responsabilidade, documentação	Participação, construção de consensos	Resolução problemas, inovação

Modelo Racional: Resposta ao problema de organizar a produção fabril de forma eficiente.

F.W.Taylor, associa-se à gestão científica (“O homem máquina”):

- Utilização de métodos científicos para encontrar a melhor forma (“one best way”);
- Recrutar/seleccionar a melhor pessoa para o trabalho: cada parte do trabalho fica atribuída a um trabalhador, para que cada parte seja feita de forma mais eficiente (“motion and time study”);
- Treino e desenvolvimento dos trabalhadores para actuarem com melhor desempenho de acordo com os métodos definidos;
- Estabelecer incentivos financeiros para quem passe além do padrão esperado;
- Passar a responsabilidade do trabalhador para quem faz o planeamento (divisão do trabalho: gestor/engenheiro e executante);
- Interação amigável e cooperação entre gestores e trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres

Avaliar a gestão científica “o homem máquina”:

- Métodos aumentaram sem precedente a produtividade e foram amplamente adoptados (cadeia de montagem especialização e crescimento económico ...);
- Aspectos desta perspectiva são ainda hoje comuns: Medição do trabalho, sistemas de prémios, entre outros;
- Podem ocorrer elevados custos humanos:
 - ✓ Repetição;
 - ✓ Tarefas rotineiras alienam as pessoas;
 - ✓ Absentismo;
 - ✓ Condições de HST;
 - ✓ Baixa qualidade do produto
 - ✓ Reforço do poder do gestor sobre os trabalhadores
 - ✓ Focalização no indivíduo ignorando as suas necessidades sociais.

Modelo Racional actualmente: Os actuais gestores, utilizam os princípios científicos de gestão, em pequenas acções, como:

- Analisar uma tarefa;
- Terem em consideração a relação entre o tempo e os movimentos que ela necessita;
- Tentarem não só eliminar as acções desnecessárias, bem como incentivar a produção.

Modelo Burocrático/Processos Internos: Existem duas categorias a considerar, segundo Max Weber e segundo Henri Fayol.

Segundo Max Weber: Princípios de organização de maneira justa e reacção às normas da classe dominante (quem é o melhor?)

Estruturas e relações de autoridade. Cria a burocracia, caracterizada por:

- **Regras e regulação:** guiar comportamentos;
- **Impessoalidade:** eliminar favoritismos;
- **Hierarquia:** atribuir poder de tomada de decisões;
- **Autoridade:** estrutura que liga/une todo o sistema;
- **Divisão do trabalho:** tarefas realizadas serem o mais simples possível e de fácil aprendizagem;
- **Racionalidade:** gestores deveriam utilizar os métodos mais eficientes para atingir os objectivos.

Segundo Henri Fayol: Princípios de natureza básica para organizar o conjunto da organização.

Apelou à flexibilidade e à proporção na utilização princípios, preocupou-se em tornar a gestão mais efectiva, desenvolveu teorias sobre as boas práticas da gestão, onde propôs os princípios para organizar o conjunto de organização.

Os 14 Princípios gerais de gestão, segundo Fayol:

- **Divisão do trabalho:** especialização dos trabalhadores: aumenta dos outputs e a realização de tarefas é feita mais eficazmente. Quanto mais pessoas se especializarem, maior é a experiência do seu trabalho;
- **Autoridade:** os gestores devem dar ordens, têm o direito de se fazerem obedecer; a contrapartida é a responsabilidade;
- **Disciplina:** os trabalhadores têm de obedecer/respeitar as regras de organização;
- **Unidade de comando:** cada trabalhador só recebe ordens de uma pessoa;
- **Unidade de direcção:** a empresa está orientada para um objectivo comum;
- **Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo;**
- **Remuneração:** salários justos para quem recebe e para quem paga: necessário ter em conta o custo de vida, a oferta de pessoal qualificado, o sucesso da empresa, entre outros;
- **Centralização:** grau em que os trabalhadores são envolvidos na tomada de decisão;

- **Cadeia escalar de controlo:** linha de autoridade do topo para a base;
- **Ordem:** materiais e pessoas nos lugares certos a horas certas;
- **Equidade:** os trabalhadores devem ser tratados numa base justa de igualdade;
- **Estabilidade das pessoas:** reter os empregados produtivos tem de ser uma prioridade. Rotação das pessoas gera quebra de eficiência;
- **Iniciativa:** encorajamento às iniciativas dos trabalhadores, por exemplo através de novas actividades autodirigidas;
- **Espírito de corpo/de equipa:** existência de valores que unam as pessoas à empresa.

Avaliar o modelo Burocrático:

- As regras, regulações, procedimentos impessoais, amplamente utilizados e asseguram consistência e parecem ser justos;
- Podem ser lentos e inflexíveis:
 - ✓ Condições mudam mais depressa que as regras;
 - ✓ Unidades da organização enfrentam condições diferentes
 - ✓ Regras podem tornar-se mais importantes do que acrescentar valor: são o próprio fim

Modelo das Relações Humanas: Corresponde a uma resposta às perspectivas dos modelos anteriores, onde existe uma focalização na pessoa como ser social com muitas necessidades (não só materiais).

Elton Mayo: Realizou a experiência de Hawthorne:

- Estudo dos efeitos da iluminação na produtividade;
- Resultados inesperados estimularam estudos sobre os efeitos das mudanças nas condições físicas e ambientais do trabalhador;
- Experiência na sala de montagem (estudos na Western Electric Company, entre 1924 e 1933):
 - ✓ Mulheres seleccionadas, repetição, tarefas mensuráveis;
 - ✓ Mudanças regulares no tempo de trabalho, breves pausas de duração variável, lanche, entre outras;
 - ✓ Resultados levaram à conclusão dos efeitos das mudanças nos aspectos sociais e nos físicos.

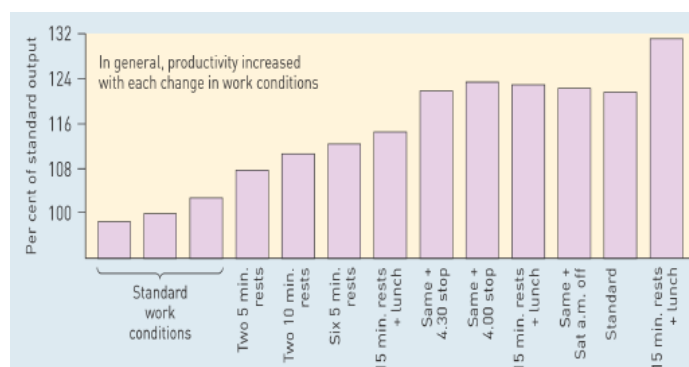


Figura – Produtividade em sucessivos períodos

Conclusão da experiência:

- As normas sociais são importantes determinantes do comportamento individual do trabalhador;
- O dinheiro é um factor importante, mas são igualmente importantes factores como sentimentos de grupo ou segurança;
- Gestor com capacidades humanas tem um melhor desempenho organizacional.

Outros estudos sobre Hawthorne:

- Pagamento às mulheres pelos resultados: Produziram menos do que poderiam;
- Evidência das pressões do grupo sobre os membros do grupo para que mantivessem um certo padrão de produtividade;
- Programa de entrevistas sobre as atitudes no trabalho e na vida em geral: Mostraram uma relação estreita entre o trabalho e a vida fora do trabalho:
 - ✓ Evidência de que os supervisores devem prestar atenção às necessidades emocionais dos trabalhadores (subordinados).

Mary Parker Follett:

- Revelou a criatividade e a importância do trabalho em grupo (“power with rather power over”);
- Defendeu a substituição da burocracia pelas redes de grupos nos quais as pessoas resolvem problemas;
- Resolução de problemas cria unidade integrativa (“jogos da soma nula”).

Chester Barnard: Teoria da aceitação da autoridade (eficácia depende mais do superior do que do subordinado):

- Qualidade da comunicação
- Consistência com a organização
- Capacitação das pessoas

Avaliar o modelo de Relações Humanas:

- Influenciou muitas práticas de gestão: modernas práticas de GRH que intensificam a importância do grupo; equilíbrio entre trabalho e vida familiar, entre outras;
- Integração das necessidades do indivíduo com as necessidades da organização;
- Críticos reclamam destas práticas que reforçam relações de poder desiguais: o poder permanece ainda na organização;
- Não é claro o efeito no desempenho e no valor acrescentado (efeito de Hawthorne).

Sistemas Abertos: Focalização nas relações com o exterior, das quais depende a organização.

- **Sistemas aumentam a complexidade:** interação de uns com os outros e com o exterior das organizações;
- **Sistemas sócio-técnicos:** necessidade de tornar consistente o sistema técnico e o sistema social;
- **Teorias da contingência:** as acções adequadas da gestão dependem de parâmetros particulares, utilizando a perspectiva dos sistemas abertos:
 - ✓ Dimensão;
 - ✓ Incerteza;
 - ✓ Tecnologia.

Os sistemas Abertos têm três características principais:

- **Entropia negativa:** regenera-se;
- **Sinergia:** a soma produz mais;
- **Diferenciação:** mais complexos.

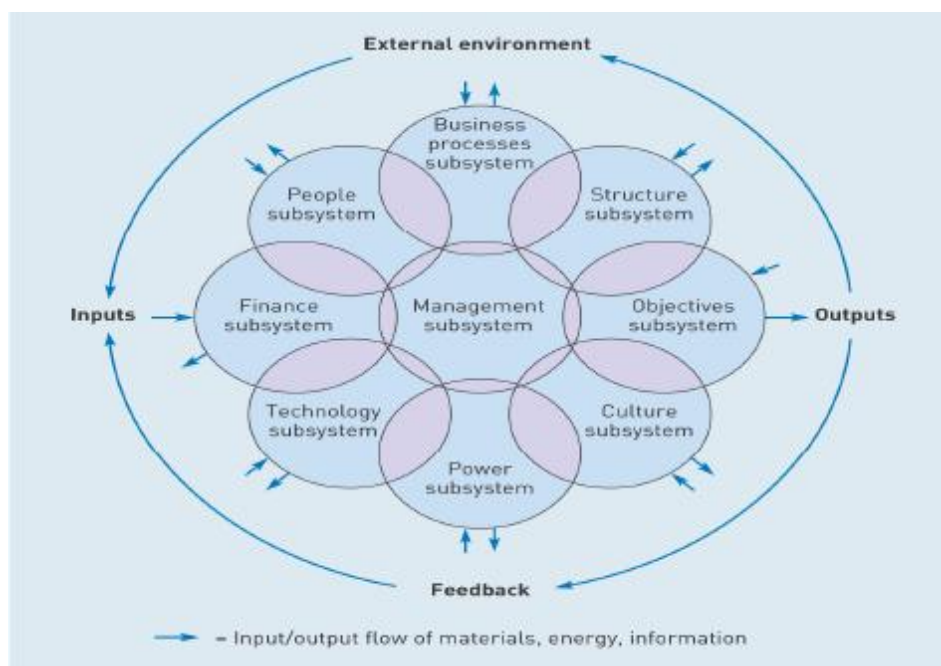


Figura – Interação entre os subsistemas na organização

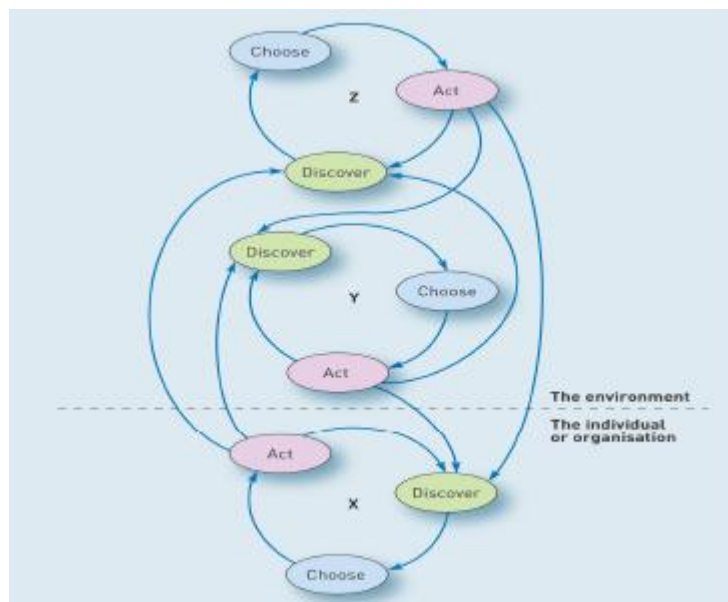
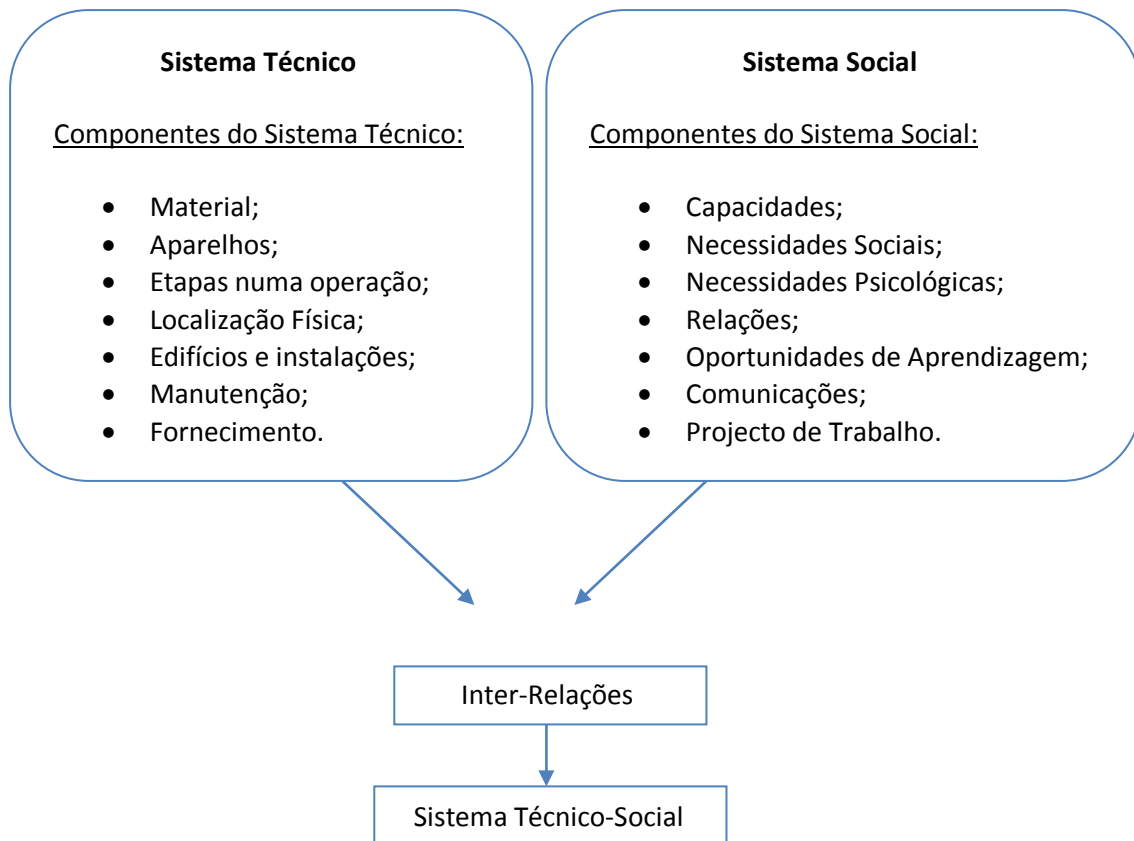


Figura – Modelos para condições de incerteza (Sistemas Lineares e não Lineares)

Linear	Non-linear
The organisation is a closed system. Generally, what it decides to do will take place without too much disruption from outside events.	The organisation is a complex open system, constantly influenced by, and influencing, other systems. Intended actions will often be diverted by external events or by the internal political and cultural processes.
The environment is stable enough for management to understand it sufficiently well to develop a relevant detailed strategy. That strategy will still be relevant when implemented.	The environment is changing too rapidly for management to understand it and to develop a detailed strategy. By the time a strategy is implemented the environment will have changed.
There are defined levers within an organisation that cause a known response when applied (cut staff numbers, increase profits).	Actions lead to unexpected consequences, which can be either positive or negative.

Figura – Assunções contrastantes entre sistemas lineares e não lineares

Avaliar o modelo de Sistemas Abertos:

- Influenciaram muitas práticas de gestão que intensificam a resposta a exigências externas (market research, strategic planning, alliances);
- Podem enfatizar a necessidade de mudança às custas das necessidades de estabilidade e da eficiência;
- A prática depende das interpretações dos acontecimentos pelas pessoas:
 - ✓ Juízos subjectivos são tão importantes como análises racionais.

O Meio Envolve

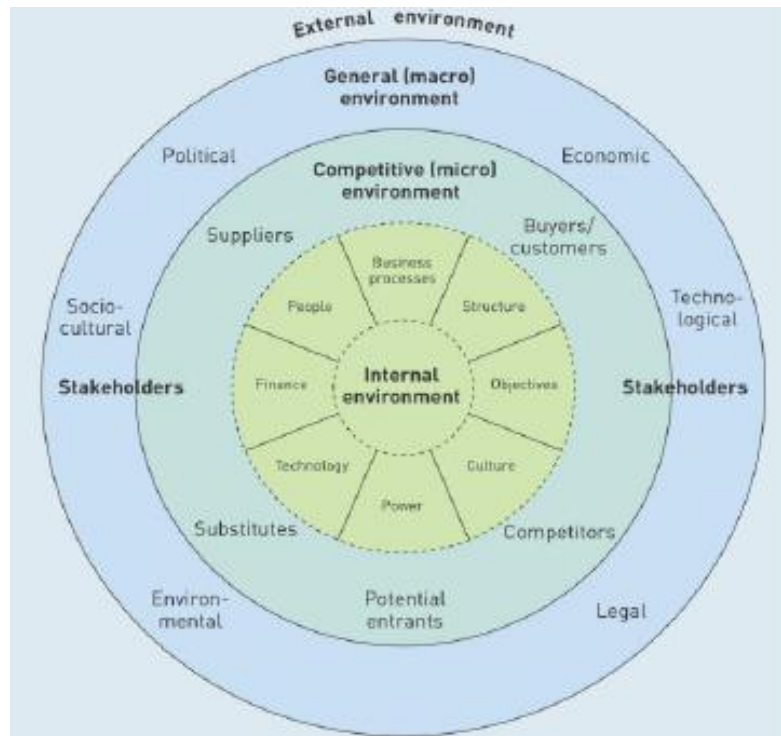


Figura – O meio envolvente

O porquê de estudar o meio envolvente:

- As organizações dependem do seu meio envolvente onde vão buscar recursos (inputs) e onde colocam bens/resultados (outputs);
- Os gestores actuam com base na análise:
 - ✓ Do meio envolvente imediato/competitivo;
 - ✓ Do meio envolvente mediato/geral;
 - ✓ Das partes interessadas: “stakeholders”.
- O meio envolvente afecta as tarefas e os processos das organizações;
- Existência de alternativas como resposta a uma dada análise.

Forças Externas: Estas forças afectam a rentabilidade do sector e de organização, são as seguintes:

- Meio envolvente imediato/específico;
- Meio envolvente geral/mediato;
- Stakeholders;
- Gestores: interpretam estas forças e são uma resposta alterando o ambiente interno.

Meio Envolvente, Imediato ou Específico: 5 Forças de Porter

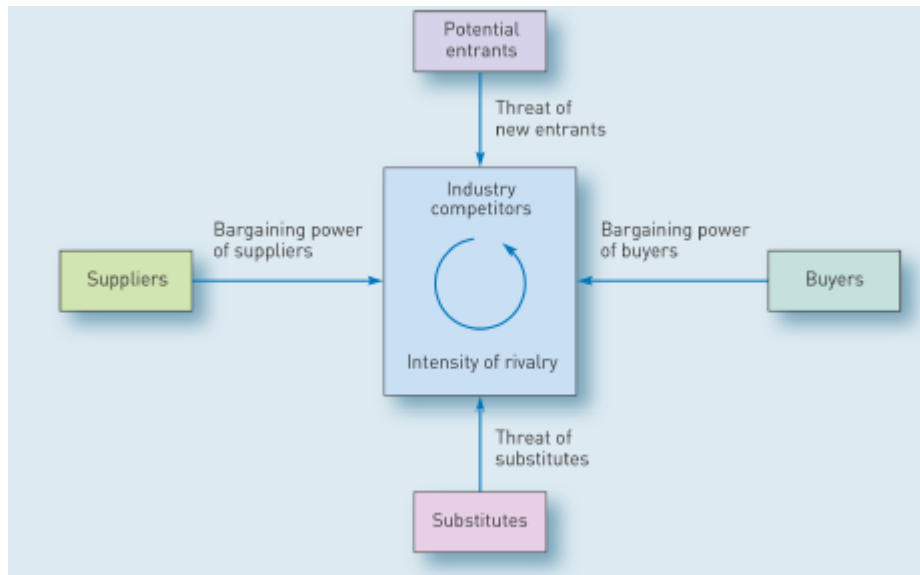


Figura – 5 Forças de Porter

Ameaça de novos entrantes: **Quanto menos entradas, mais lucro.**

- Afecção pelas barreiras à entrada:
 - ✓ Elevados custos dos equipamentos;
 - ✓ Canais de distribuição já se encontram tomados;
 - ✓ Fidelidade dos clientes às marcas já existentes;
 - ✓ Subsídios/regulações a favor das empresas já existentes.
- Protecção de patentes

Intensidade da rivalidade entre concorrentes: **Quanto mais rivalidade, menos lucro.**

- Aumento da rivalidade:
 - ✓ Existem muitas empresas, em que nenhuma é dominante;
 - ✓ Crescimento lento do mercado: empresas lutam pelas quotas mercado;
 - ✓ Elevados custos fixos: sobre-produção;
 - ✓ Lealdades prolongam as sobre-capacidades.

Exemplos: Aviação, agricultura, Nokia.

Poder de negociação dos compradores/clientes: **Quanto mais o poder dos compradores, menos o lucro dos vendedores.**

- Aumento do poder do comprador:

- ✓ Compra a maior parte do total das vendas do vendedor;
- ✓ Existência de muitas alternativas (produtos/vendedores);
- ✓ O produto representa elevada percentagem dos custos do comprador, levando o comprador a procurar alternativas (mais baratas);
- ✓ O custo de mudança para outros fornecedores é baixo.

Exemplos: Produtos “online”, supermercados.

Poder de negociação dos fornecedores: **Quanto maior o poder dos fornecedores, menor o lucro dos compradores.**

- Elevado poder do fornecedor:
 - ✓ O comprador adquire uma pequena percentagem do total das vendas;
 - ✓ Existem poucas alternativas de produtos/fornecedores;
 - ✓ O produto representa baixa percentagem dos custos do comprador;
 - ✓ O custo de mudança de fornecedores são elevados para o consumidor.

Exemplos: Marcas de luxo, negócio de “software”.

Ameaça dos produtos substitutos: **Facilidade de substituição, menor lucro para fornecedor.**

- Substituição fácil:
 - ✓ Mudança de hábitos dos compradores;
 - ✓ Desenvolvimento tecnológico: aparecimento de novos produtos/serviços;
 - ✓ Baixa os custos de transporte;
 - ✓ Novos fornecedores entram no mercado;
 - ✓ Relação qualidade-preço mais favorável.

Exemplos: Produtos “online media”, novos materiais.

Gestão das 5 Forças de Porter:

- Interpretação subjectiva e simultaneamente realidades objectivas;
- Forças contraditórias, balanço das várias forças;
- Os gestores podem tentar modificá-las, como estratégia;
- As 5 forças de Porter são afectadas pelo meio ambiente geral.

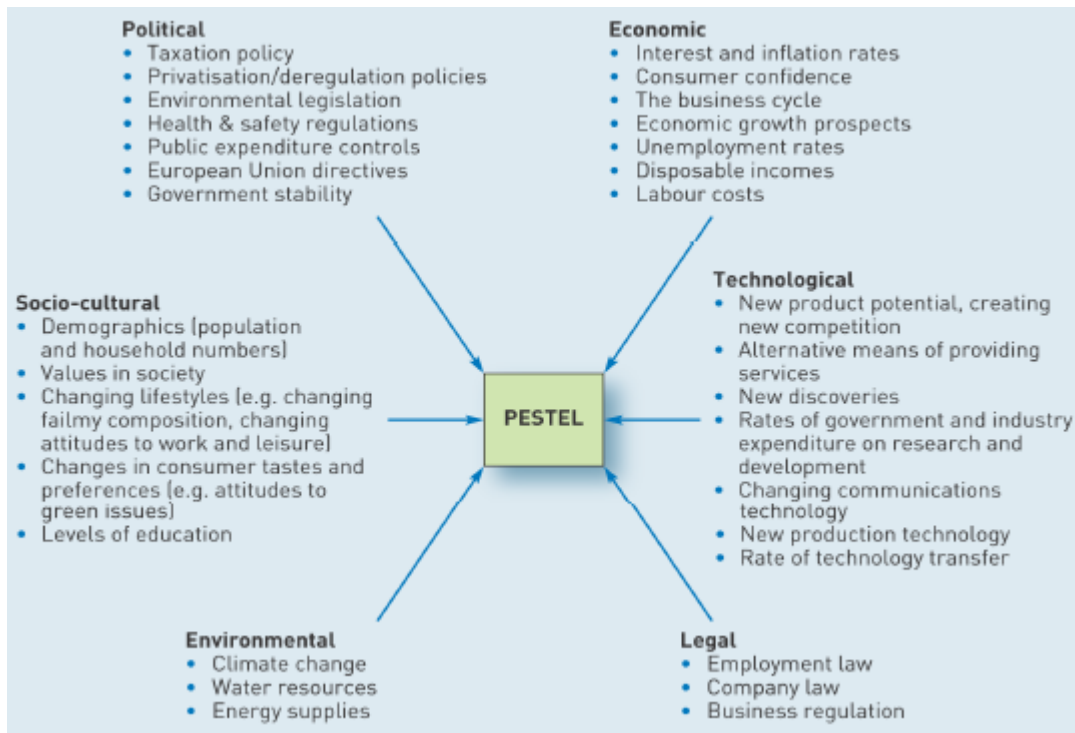
Análise do meio envolvente Geral ou Mediato: PESTAL

Figura - PESTAL

Político:

- A estabilidade geral de um país limita as atitudes e 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 prolifera a guerra.
- Governos mudam o que a empresa pode fazer:
 - ✓ Fiscalidade;
 - ✓ Poluição;
 - ✓ Regulação.

Exemplos: políticas fiscais nacionais

Económico:

- Inclui taxas de juro, as variações no rendimento disponível dos consumidores que constituem o mercado e a própria fase do ciclo económico que se vive;
- Nível de riqueza e estágio de desenvolvimento:
 - ✓ Níveis de salários;
 - ✓ Taxas de juro;
 - ✓ Confiança no consumidor.

Exemplos: Atractividade de produção em dois países.

Social ou demográfica:

- Está relacionada com as tendências/características físicas da população;
- Tendências demográficas, da moda, estruturas familiares, atitudes;
- Expectativas da sociedade;
- Valores;
- Costumes;
- Gostos.

Exemplos: Após II guerra mundial, com o regresso dos soldados a casa, assistiu-se a um “baby boom”, que criou um novo mercado para as empresas. Também as novas gerações, conhecidas como a geração digital, onde os jovens utilizam muito a internet, deve ser levada em linha de conta pelas empresas.

Tecnológicas:

- Variável de vertente mais acelerada, e muda até a forma como as organizações dão estruturadas. A informática está actualmente na base de importantes vantagens competitivas;
- Infra-estruturas físicas, transportes, telecomunicações.

Exemplos: Convergência de tecnologias de transmissão de dados, vídeo e voz abrem amplos mercados.

Ambiental:

- Recursos naturais, poluição e efeitos nas mudanças climáticas e mudanças nos negócios

Legal:

- É composta pela legislação nacional e pela comunitária, que limitam as escolhas possíveis da empresa. Quadro legal em que as empresas operam:
 - ✓ Regulação do Estado;
 - ✓ Emprego;
 - ✓ Financeiro.

Utilização da Análise PESTAL:

- Interpretação subjectiva e realidades objectivas;
- Forças/Factores do meio envolvente geral afectam as organizações públicas e privadas;

- O valor da análise não está numa longa lista de factores, mas sim naqueles que são críticos e que as partes interessadas podem utilizar para estimular a mudança interna.

Gerir a mudança e a complexidade dos meios

- Os elementos do meio envolvente geral e competitivo determinam em grande parte a rentabilidade das empresas;
- É crítico para o gestor compreender essas forças e antecipar a sua evolução para adaptar à empresa; construir o futuro desejável, tomar decisões no presente para ganhar vantagem no futuro;
- Envolventes cada vez mais turbulentas (complexos, incertos, dinâmicos).

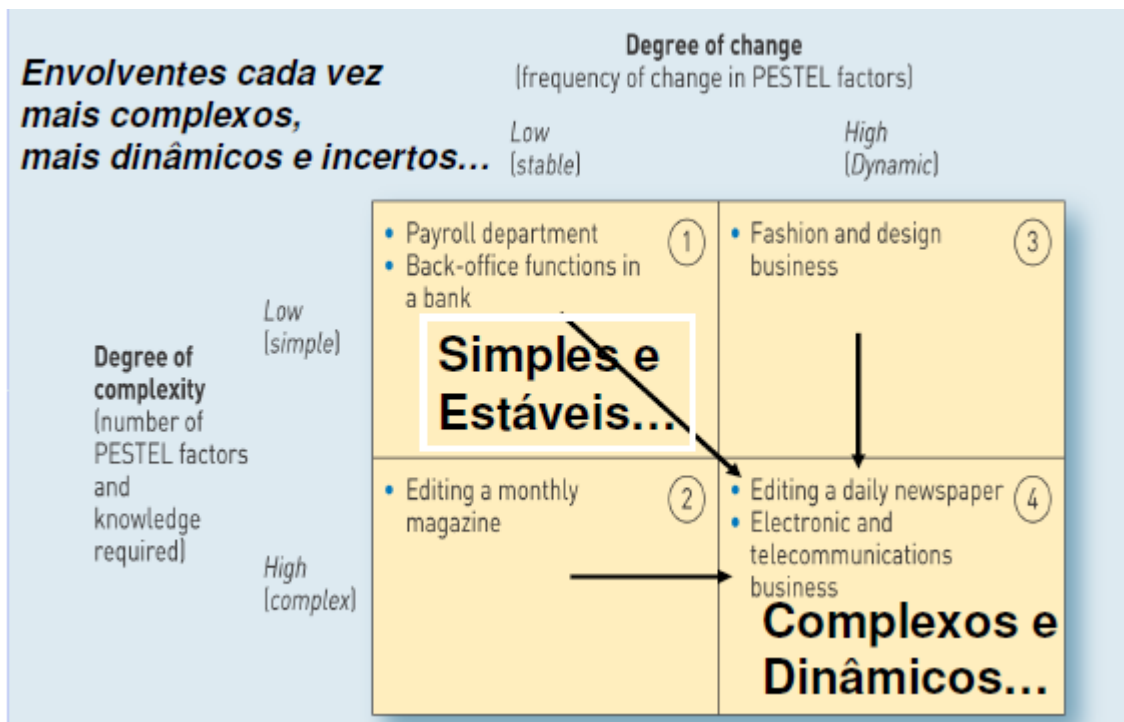


Figura – Mudança e Complexidade

Stakeholders: Entidades afectadas pelas decisões e acções da organização. Este conceito inclui grupos internos e externos, que influenciam/são influenciados a organização:

- Clientes;
- Comunicações;
- Governos;
- Accionistas;
- Interessados no funcionamento da empresa.



Quanto mais segura é a relação com os stakeholders, mais influência têm os gestores sobre os resultados da gestão. É a coisa certa a fazer, pois a organização depende destes grupos externos para obter inputs e colocar outputs.

Existem duas formas de agir relativamente aos stakeholders:

1) A primeira forma é baseada nos seguintes pontos:

- Identificar os stakeholders;
- Determinar as preocupações e interesses reais e potenciais de cada grupo de stakeholders;
- Determinar se o stakeholder é crítico para a tomada de decisão e acções da organização;
- Determinar o facto da gestão da relação com o stakeholder.

2) A segunda forma é baseada nos seguintes pontos:

- Como gerir estes interesses em conflito:
 - ✓ Campbell: Balanço de todos os stakeholders;
 - ✓ Argenti: Satisfazer os accionistas;
 - ✓ Abordagem pragmática: Satisfazer os stakeholders com poder elevado.
- Avaliar o poder relativo dos stakeholders;
- Empresas influenciam os seus stakeholders.

A forma de gerir o stakeholder depende da sua importância e do grau de incerteza do meio ambiente.

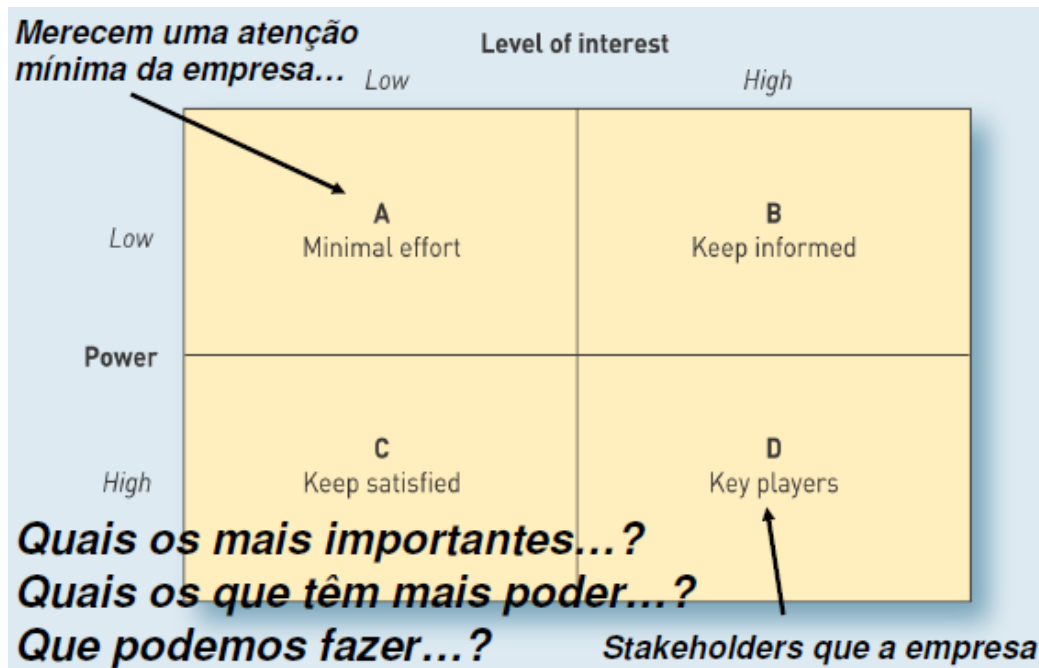


Figura – Mapa de Stakeholders

O que o gestor deve fazer:

- Adaptar: o meio é um dado adquirido:
 - ✓ Proceder a descontos;
 - ✓ Prever a evolução;
 - ✓ Amortecer flutuações do ciclo.
- Influenciar: alterar elementos do meio envolvente, tomando-os compatíveis com a organização:
 - ✓ Relações Públicas;
 - ✓ Publicidade;
 - ✓ Recrutamento de “pessoas-chave”;
 - ✓ Negociação contratos (Fornecedores; Clientes);
 - ✓ Lobby para influenciar a legislação;
 - ✓ Joint-ventures;
 - ✓ Alianças.
- Mudar actividades: produção, mercado, tecnologia:
 - ✓ Mix de produtos/serviços;
 - ✓ Novas áreas geográficas.

Responsabilidade Social da Empresa

Responsabilidade Social da Empresa: A preocupação que esta deve ter com a protecção social e com a realização de acções que promovam e melhorem o desenvolvimento social.

O porquê de estudar a responsabilidade social da empresa:

- Práticas das empresas afectam o conjunto da sociedade:
 - ✓ Poluição;
 - ✓ Corrupção;
 - ✓ “Recompensas para o fracasso”.
- Práticas das empresas reflectem assunções acerca do comportamento aceitável;
- Mudar expectativas: comportamento inaceitável: aceitável, através de pressões morais e comerciais;
- Gestores enfrentam dilemas éticos e comerciais;
- Pensar criticamente significa questionar-se sobre os pressupostos, considerando os contextos, alternativas e limitações.

Áreas de responsabilidade social:

- Consumidor:
 - ✓ Segurança dos produtos;
 - ✓ Preços justos;
 - ✓ Informação sobre as características dos produtos;
 - ✓ Assistência básica.
- Empregados:
 - ✓ Segurança no trabalho;
 - ✓ Salários;
 - ✓ Discriminação;
 - ✓ Desenvolvimento dos trabalhadores.
- Ambiente:
 - ✓ Higiene;
 - ✓ Segurança;
 - ✓ Maior recurso a embalagens biodegradáveis ou recicláveis;
 - ✓ Tratamento especial de produtos perigosos.
- Sociedade em geral:

- ✓ Função económica: lucro, produção satisfação de necessidades, emprego, estimular o crescimento;
- ✓ Resposta às alterações das exigências sociais: segurança no trabalho, controlo da poluição, educação do consumidor, conservação e uso eficiente de recursos;
- ✓ Apoio às empresas à prossecução dos objectivos da sociedade: acção social voluntária.

Contrastes nas práticas das empresas:

- Exemplos não éticos:
 - ✓ Boeing: Recrutamento de pessoas da “US Air Force” capazes de influenciar contratos;
 - ✓ Enron: Manipulação artificial dos preços das acções para beneficiar os gestores de topo;
 - ✓ Shell: reservas de petróleo excessivas.
- Exemplos éticos:
 - ✓ O interesse esclarecido da própria empresa leva-a a participar em acções de apoio à comunidade;
 - ✓ Filantropia - Bill Gates; Jeff Skoll, Champallimaud.

Três perspectivas de encarar a Responsabilidade Social da Empresa:

- A mão invisível:
 - ✓ A única responsabilidade da gestão é fazer lucro e respeitar a lei, tudo o resto o mercado soluciona;
 - ✓ A RSE assegura o retorno para os accionistas
- A mão do governo:
 - ✓ O interesse geral social é definido pelos órgãos reguladores, pelas leis e pelo processo político.
- A mão da gestão:
 - ✓ A empresa deve suportar os custos para construir uma sociedade melhor;
 - ✓ Compensar cortes sociais dos Governos;
 - ✓ Satisfazer as expectativas sociais;
 - ✓ Ganhar legitimidade.

Argumentos sobre a Responsabilidade Social da Empresa:

A FAVOR	CONTRA
✓ Expectativas da sociedade aumentam; ✓ Melhor ambiente social beneficia a empresa e a sociedade; ✓ Desencorajamento da regulação dos Estados; ✓ Equilíbrio entre poder e responsabilidade; ✓ Empresas têm recursos que podem ter fins sociais; ✓ Lucros / interesses dos accionistas mais prováveis a longo prazo.	✓ Violação da maximização do lucro; ✓ Diluição de objectivos (missão: produtividade); ✓ Aumenta os custos (os custos sociais têm de ser pagos por alguém); ✓ O poder da empresa seria ainda maior; ✓ Ausência de competência em áreas sociais; ✓ Globalização e intensidade competitiva impõem menores custos.

Gestão baseada em valores sociais e ambientais:

- Valores partilhados pela organização possibilitam:
 - ✓ Definição de uma orientação de acções e decisões do gestor;
 - ✓ “Formatam” o comportamento das pessoas;
 - ✓ Influencia o marketing da empresa;
 - ✓ Fortalece o espírito de equipa.
- Problemas globais do ambiente:
 - ✓ Recursos naturais;
 - ✓ Aquecimento global;
 - ✓ Acidentes industriais: gestão ao serviço do desenvolvimento sustentável. (Protocolo de Quioto).

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 dano a outro.

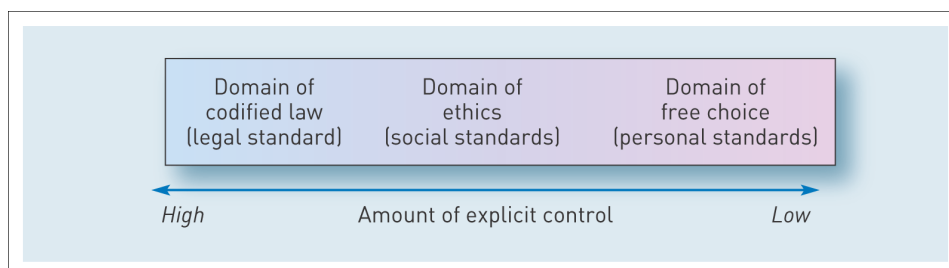


Figura – Três domínios da acção humana

Critérios éticos para justificar uma decisão:

- Princípios morais: A decisão é consistente com os princípios aceites pela sociedade (não roubar, não ofender, entre outros);
- Utilitarismo: Quem ganha com a decisão? Se é a maioria, então a decisão é correcta;
- Direitos Humanos: A decisão viola os Direitos Humanos? (liberdade individual, privacidade, direito à vida e à segurança, entre outros);
- Individualismo: Protecção dos próprios interesses (e dos outros).

Philosophy	Dilemma
Moral principles	Who determines that a moral principle is "generally accepted"? What if others claim that a principle leading to a different decision is equally 'accepted'?
Utilitarianism	Who determines the majority, and the population of which it is the greatest number? Is the benefit to them assessed over the short term or the long term?
Human rights	Actions usually involve several people – what if the decision would protect the rights of some, but breach the rights of others? How do you compare them?
Individualism	Whose self-interest is central to the debate? What if the action of one damages the self-interest of another?

Figura – Dilema dentro de cada filosofia

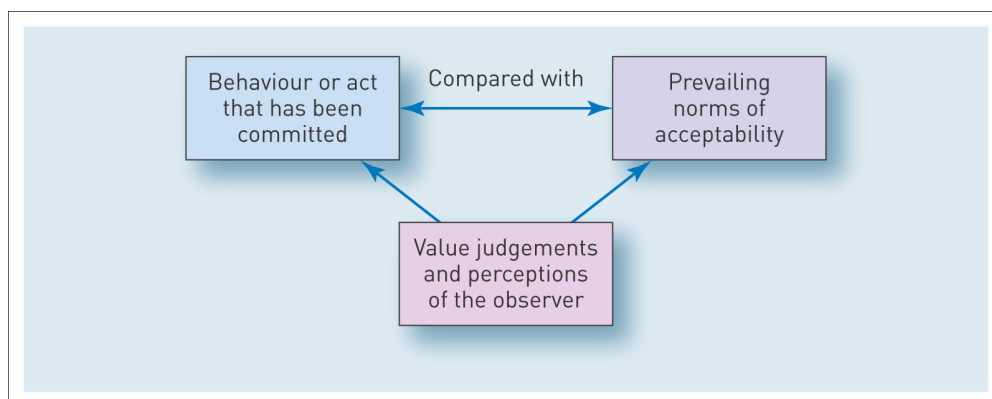


Figura – O porquê das pessoas chegarem a conclusões diferentes

Ética:

Ética nos negócios:

- Preocupação com a verdade e com a justiça:
 - ✓ Concorrência leal;
 - ✓ Expectativas da sociedade: cultura e valores morais;
 - ✓ Publicidade: veracidade da mesma;
 - ✓ Relações Públicas: informação dos negócios da empresa;
 - ✓ Responsabilidade social;

- ✓ Autonomia do consumidor: ausência de acções que limitem a liberdade do consumidor;
- ✓ Comportamento da empresa.

Modelos de decisão baseados na ética:

- Pretendem colocar o indivíduo em conforto com o contexto organizacional;
- Avaliam os efeitos de ambos os factores:
 - ✓ Factores individuais: sistema de valores pessoais, crenças;
 - ✓ Factores organizacionais: distribuição do poder, incentivos e recompensas.

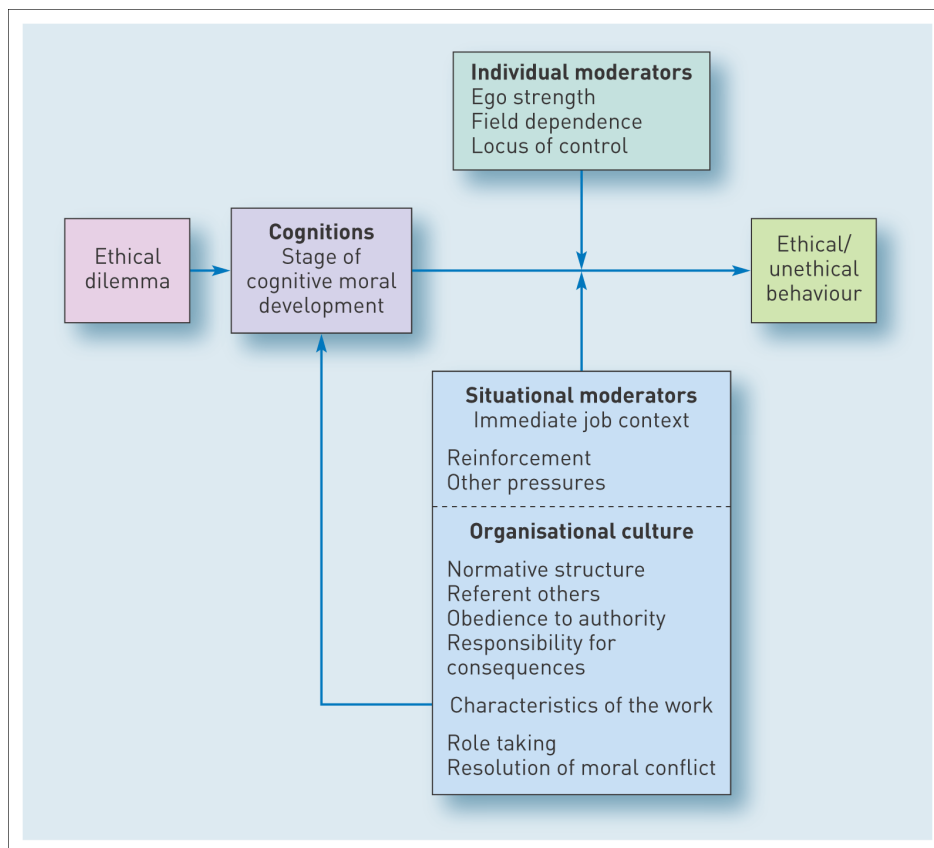


Figura – Modelo de Tomada de Decisão de Trevino

Papel das empresas a sociedade:

- **Visão clássica:** Milton Friedman (1962):
 - ✓ “As empresas existem para dar lucros, desde que permaneçam dentro das regras do jogo (sem batota nem fraude)”: socialmente chega pois os lucros irão pagar os impostos e criar postos de trabalho;
 - ✓ Basta cumprir as leis e as normas sociais.
- **Visão contemporânea:** Responsabilidade corporativa da empresa:

- ✓ A empresa e a sociedade dependem uma da outra e têm obrigações mútuas;
- ✓ Promoção de actividades de cariz social;
- ✓ Grupos de pressão dão a confirmação de que as expectativas mudam;
- ✓ Expectativas variam de país para país.

Responsabilidade da empresa: Teoria dos stakeholders oferece uma forma de gerir, que reconhece os grupos de interesse conflituosos:

- Accionistas, clientes, fornecedores (Kraft Foods), ambiente natural (BP);
- Mostraram que eles não são iguais: "alguns terão prioridade;
- Mostra o leque de empresas de posições assumir a responsabilidade.

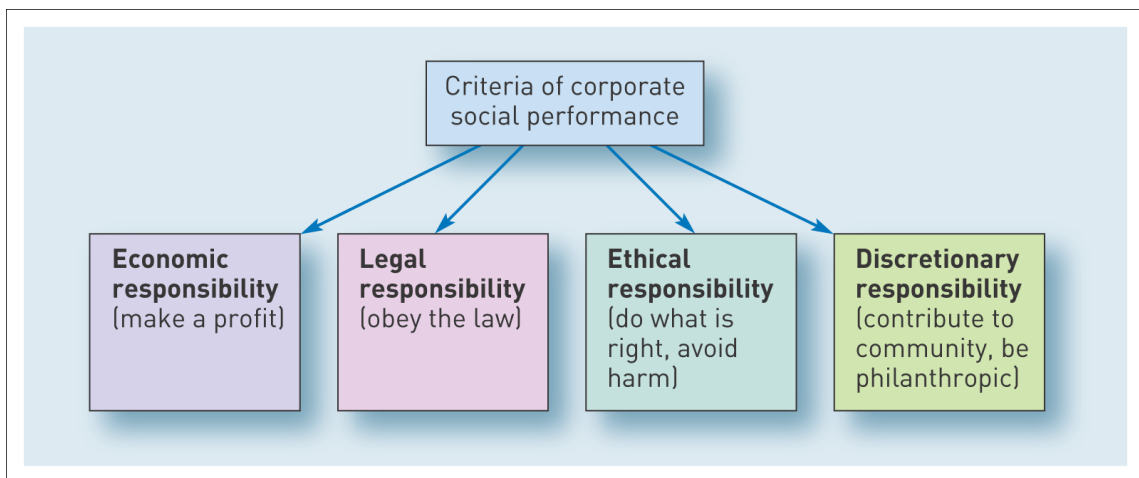


Figura – Critérios de performance Social Corporativa

Stakeholders e responsabilidade corporativa da empresa:

- Política dos interesses das partes interessadas:
 - ✓ Negativo: protestos, boicotes, má publicidade;
 - ✓ Positivo: os consumidores éticos, boa publicidade.
- Acção responsável como missão corporativa: The Body Shop, CFS
- Acção responsável para atender as necessidades do cliente:
 - ✓ Como alvo aqueles que observar as questões éticas: Bono e Marca Vermelha, Fair Trade goods.
- Acção responsável como parte da estratégia:
 - ✓ Kraft;
 - ✓ M & S;
 - ✓ See Vogel em "mercado para a virtude".

A Regra Fundamental no relacionamento dos stakeholders é a transparência.O porquê de agir de forma responsável:

- Pressão sobre as empresas:
 - ✓ Boicote dos consumidores: interesse dos media;
 - ✓ Consumidores éticos: reflexão ética na decisão de compra;
 - ✓ Publicidade negativa: campanhas de grupos alertam os media para as más práticas: NIKE;
 - ✓ Vantagens comparativas: posicionamento estratégico positivo.

Gerir as empresas de forma ética: Gestores a encorajar boas práticas, tais como:

- **Liderar pelo exemplo:** indicação do caminho pelos gestores de topo;
- **Código de ética:** definição formal de princípios e práticas: Nokia;
- **Estruturas éticas e relatórios:** comissões específicas, grupos, papéis: Vodafone, BP;
- **Inclusão em índices FTSE4Good:** Afecta as decisões dos investidores segurando acções.

Código Ético: 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, entre outros. 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.

Governabilidade da empresa:

- Práticas de governação das empresas reflectem: “a quem servem, como decidem e quem decide?”;
- Visão limitada de governabilidade: mecanismos que garantam prestação de contas aos accionistas:
 - ✓ Remunerações dos executivos;
 - ✓ Respostas a ofertas públicas de aquisição.
- Perspectiva mais ampla de governação: mecanismos que garantam que os gestores são responsáveis pela prestação de uma vasta gama de considerações à partes interessadas;
- Preocupações sobre:
 - ✓ Poluição, mudanças climáticas;
 - ✓ Qualidade de vida das comunidades onde a empresa opera;
 - ✓ Efeitos na saúde: álcool, tabaco, obesidade.

Elementos nos sistemas de governação:

- **Administradores e executivos de topo:** responsabilidades diferentes, a estrutura capacita e encoraja os administradores a desafiar os gestores;
- **Relatórios periódicos:** relatórios anuais e trimestrais para os accionistas;
- **Assembleia anual:** accionistas questionam e desafiam os administradores;
- **Outros sistemas:** Comparação entre o sistema anglo-americano e o Sistema germano-japonês (qual deles dá mais protecção ao gestor).

Planeamento

Planeamento: Consiste no método de ordenar as actividades, definir os objectivos, e especificar como alcançá-los num plano, através de várias estratégias, de modo a atingir um futuro desejado. Este processo de planeamento permite avaliar os resultados e minimizar os recursos necessários à consecução dos mencionados objectivos.

O processo de planeamento tem três características fundamentais:

- **Futuridade:** o planeamento procura delinear o futuro da empresa fornecendo à gestão a escolha de caminhos prováveis a seguir;
- **Continuidade:** o planeamento é um processo que obriga a um contínuo repensar dos objectivos e das acções numa aplicação flexível de planos;
- **Globalidade:** o planeamento é ainda um processo global que envolve toda a empresa.

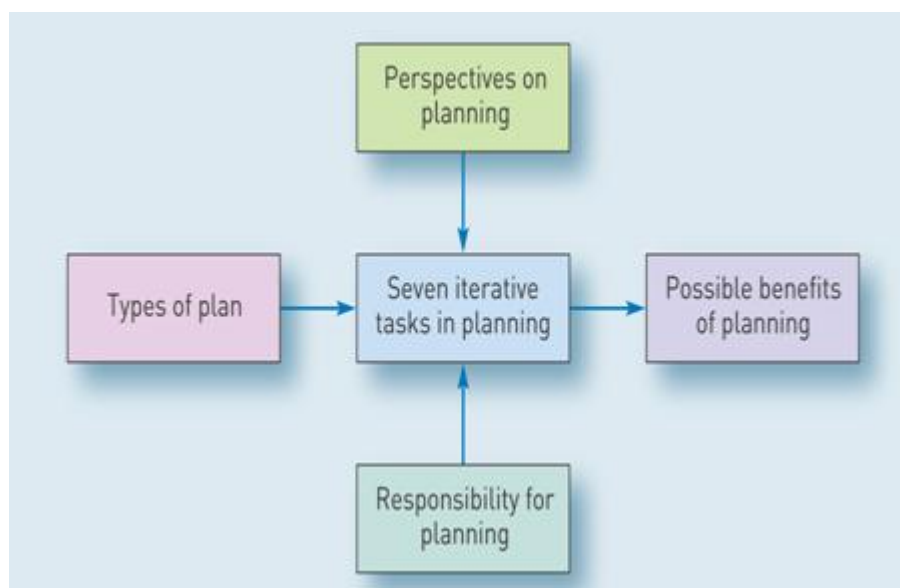


Figura – Perspectiva geral do Planeamento

O porquê de estudar o planeamento:

- Apesar das condições de incerteza, os gestores gastam muito tempo a planear;
- Planear reflecte diferenças nas suposições e crenças sobre o planeamento;
- Os processos usados no planeamento afectam o processo de gestão;
- O conhecimento permite-nos questionar:
 - ✓ Assunções num plano e do contexto;
 - ✓ Métodos alternativos e resultados;
 - ✓ Limitações de um método de planeamento.

Propósitos do Planeamento:

- Constitui a base das restantes funções da gestão;

- Dá orientação para gestores e não-gestores;
- Permite a coordenação do trabalho;
- Reduz a incerteza, forçando gestores a antecipar;
- Reduz desperdícios e redundâncias;
- Permite o controlo dos objectivos.

Para que serve o planeamento:

- ✓ Clarifica a 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;
- ✓ Possibilita avaliação dos progressos: monitorizar objectivos, metas (e calendarização);
- ✓ Pode funcionar como ritual: dar aparência de racionalidade.

Tipos de Planeamento:

- Planeamento informal: não é escrito, e tem como características uma reduzida partilha dos objectivos, e o facto de ser genérico e com ausência de continuidade;
- Planeamento formal: é escrito, tem como características o facto de definir objectivos específicos e programas de acção para alcançar esses mesmos objectivos.

Tipos de Planos: Os planos pretendem orientar a acção, uma vez que constituem a forma como os objectivos vão ser alcançados, por isso podem ser:

- Planos para o conjunto da empresa (“corporate”) ou para a unidade departamental de negócio (“Business unit”);
- Operacional (especificam como os objectivos vão se feitos) ou Estratégico (estabelece objectivos):
 - ✓ Os planos estratégicos aplicam-se a toda a organização e cada uma das suas áreas de negócio, a médio e longo prazo. Estabelece os objectivos estratégicos e procura posicionar a organização em termos do seu meio envolvente.
 - ✓ Os planos táticos e operacionais: especificam os detalhes de como os objectivos táticos e operacionais serão alcançados. Na prática, os planos táticos e operacionais estão juntos nas empresas, daí se falarem apenas em 2 tipos de planos. Estes associam-se a um horizonte temporal de curto prazo.
- Curto ou Longo prazo;
- Específico ou Direcional (detalhados; flexíveis, apenas direccionam):

- ✓ Os planos direccionais: planos flexíveis que definem “guide lines” gerais focalizadas sem limitar os cursos de acção;
 - ✓ Os planos específicos: detalhados definindo com pormenor os cursos de acção.
- Plano para tarefa concreta (recrutamento, reclamação do cliente) ou continuidade:
 - ✓ Tarefa concreta/uso único: desenhados para satisfazer as necessidades de uma situação única;
 - ✓ Continuidade: fornecem orientação para actividades repetitivas e incluem políticas, procedimentos e regras.

Etapas do Planeamento:

Etapas do Planeamento: Conjunto de decisões de gestão e de acções que determinam a performance a médio e longo prazo de uma organização.

1. Recolher a informação;
2. Identificar e desenvolver a missão: identificar o propósito de organização;
3. Estabelecimento de metas e objectivos;
4. Identificar acções e alocar recursos;
5. Implementar os planos;
6. Monitorizar o progresso;
7. Avaliação dos resultados.



Figura – Etapas do Planeamento

Processo de Planeamento:

- **Recolher informação:**

- ✓ Do meio envolvente competitivo e geral:
 - Competitivo: análise das 5 Forças de Porter;
 - Geral: análise PESTAL
- ✓ Fontes internas:
 - Clientes;
 - Fornecedores
- ✓ Fontes externas:
 - Públicas (INE, BP, Ministérios);
 - Privadas (“marketing research”)
- ✓ Informação para análise da organização – SWOT.

- **Análise SWOT:**

- ✓ Permite traçar um quadro de forças e fraquezas (análise interna) da organização, bem como das oportunidades e ameaças (análise externa);
- ✓ É uma interpretação dos gestores e não uma realidade objectiva.

Strengths (Forças)	Opportunities (Oportunidades)
- Actividades que empresa faz bem - Vantagem particular face à concorrência	- Crescimento do mercado no qual a organização se insere - Mercados de acção susceptíveis a futura exploração
Weaknesses (Fraquezas)	Threats (Ameaças)
- Actividades que a empresa não faz bem - Necessidade de recursos que não possui	- Factos anexos à envolvente que afectam a empresa

Outras técnicas de planeamento:

- **Factores críticos de sucesso:** o que fazer para satisfazer os clientes;
- **Previsão:** o passado para prever o futuro;
- **Análise de sensibilidade:** mudança de uma variável, taxas de juro, preços;
- **Cenários prospectivos:** alternativas que podem afectar o negócio: aumento do terrorismo.

Componentes do planeamento:

- **Missão:** razão de ser na organização:
 - ✓ Relacionado com clientes, produtos, tecnologia, imagem pública, filosofia, trabalhadores.
- **Objectivo:** fornece o padrão para avaliação:
 - ✓ Resultado desejado para um indivíduo, um grupo, um departamento ou para o conjunto de organização.
- **Plano:** um meio delineado para atingir o objectivo:
 - ✓ Esboço de como o objectivo vai ser atingido.

Problemas do Planeamento:

- Pode criar rigidez na organização;
- Gestor preso a planos formais;
- Planos podem substituir a criatividade e a intuição;
- Serve para a concorrência actual e não para a sobrevivência futura.

Definição da missão e dos objectivos:

- Transformar a missão em tarefas específicas exige:
 - ✓ Articular múltiplos objectivos: lucro, qualidade, sustentabilidade;
 - ✓ Garantir que os objectivos geram motivação e que são SMART (**S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ewarded, **T**imed);
 - ✓ Prospectivas, globais, determinantes, acção;
 - ✓ Declarações de missão: visão concisa do futuro, como base para as metas específicas;
 - ✓ Objectivos a atingir são motivadores: Locke e Latham (difícil, específico, feedback, participativa).

Execução dos planos e resultados de monitorização:

- Implementação do plano de teste a precisão dos pressupostos e métodos;
- Organizações são mais lentas de mudar do que são os planos para se preparar;
- Miller et al. (2004): implementação depende da experiência dos gestores e da questão da prontidão da organização para a mudança;
- Monitorizar o progresso também crítico.

Tipos de Objectivos: Resultados desejados, fornecem direcção a todas as decisões de gestão e representam os critérios que permitem medir ou avaliar se foi efectivamente realizado. Os objectivos de uma organização podem ser agrupados em quatro níveis distintos:

- **Estratégicos:** São da responsabilidade do TOP MANAGEMENT e envolvem toda a organização ou cada uma das suas áreas de negócios, a médio e longo prazo;
- **Tácticos:** Situam-se a nível médio da organização. E têm horizonte a médio e curto prazo. Exemplo: Marketing e Comunicação;
- **Operacionais:** Definem-se ao nível de gestão de primeira linha e com horizonte de curto prazo, estes objectivos estão associados ao dia-a-dia do projecto;

No entanto, à que ter algumas precauções. Não basta fixar desejos, entendidos como suficientes para gerar um impacto positivo. Tem que ter estas características, ou então, podem não passar de declarações de intenção. Essas características estão sumariadas na sigla *SMART*. Isto é, os objectivos têm que ser "Specific", "Measurable", "Attainable", "Rewarded" e "Timed":

- **Specific (Específico):** dirige-se a um campo de competência claramente definido e deve focar essencial. Um objectivo que seja específico irá responder a cinco "W" perguntas fulcrais:
 - ✓ What: "O que eu quero realizar?";
 - ✓ Why: razões específicas propósito, ou benefícios de realizar a meta;
 - ✓ Who: "Quem está envolvido?";
 - ✓ Where?: Identificar um local.
 - ✓ Which?: Identificar os requisitos e restrições.
- **Measurable (Mensurável):** alguns objectivos podem ser quantificáveis. Por isso, é necessário que os objectivos sejam precisamente definidos para conseguirmos medir o seu progresso. Este critério irá responder a perguntas, tais como:
 - ✓ Quanto?
 - ✓ Quantos?
 - ✓ Como vou saber quando ele é realizado?
- **Attainable (Atingíveis):** não devem ser fáceis, pois não haverá motivação para atingir os objectivos, mas não devem ser muito difíceis, para que os funcionários não sintam que são impossíveis e nem sequer se esforcem para atingi-los. Logo, devem ser difíceis, mas não impossíveis. Um objectivo atingível responde à pergunta:
 - ✓ How: Como pode a meta ser cumprida?
- **Rewarded (Recompensáveis):** Os funcionários têm que ter consciência que se atingirem o objectivo serão recompensados, sendo assim um factor de motivação muito importante. Este ponto irá responder à seguinte questão: Será que valerá a pena?

- **Time (Calendarizados):** tem que ter um prazo em que se deve cumprir o objectivo. Este período não deve exceder os cinco anos. Deve por isso responder às seguintes perguntas:
 - ✓ Quando?
 - ✓ O que posso fazer daqui a seis meses?
 - ✓ O que posso fazer daqui a seis semanas?
 - ✓ O que posso fazer hoje?

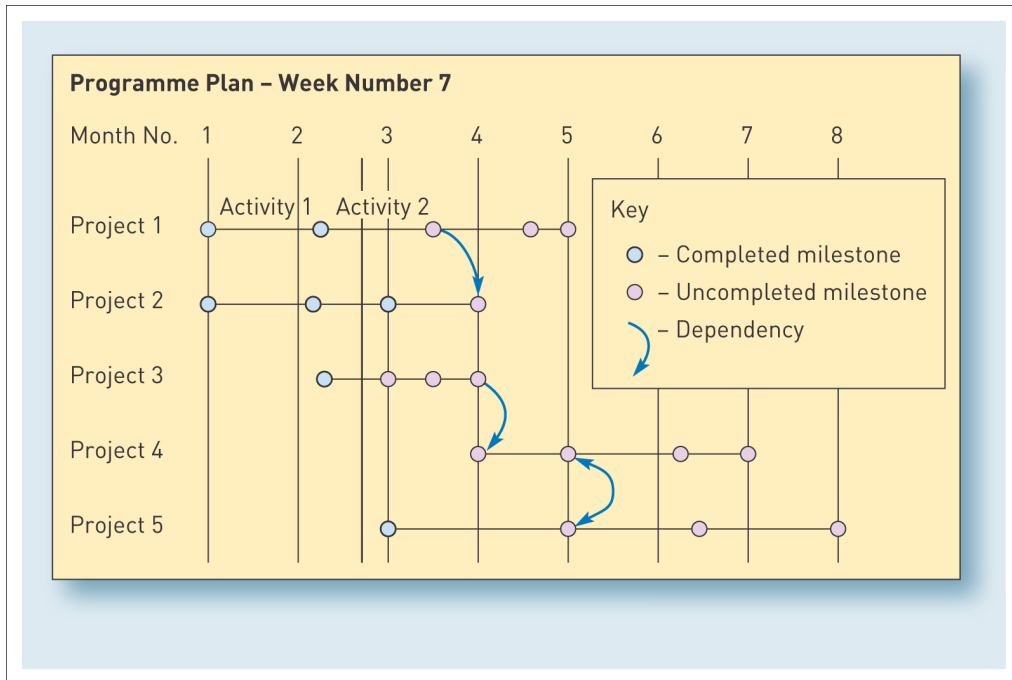
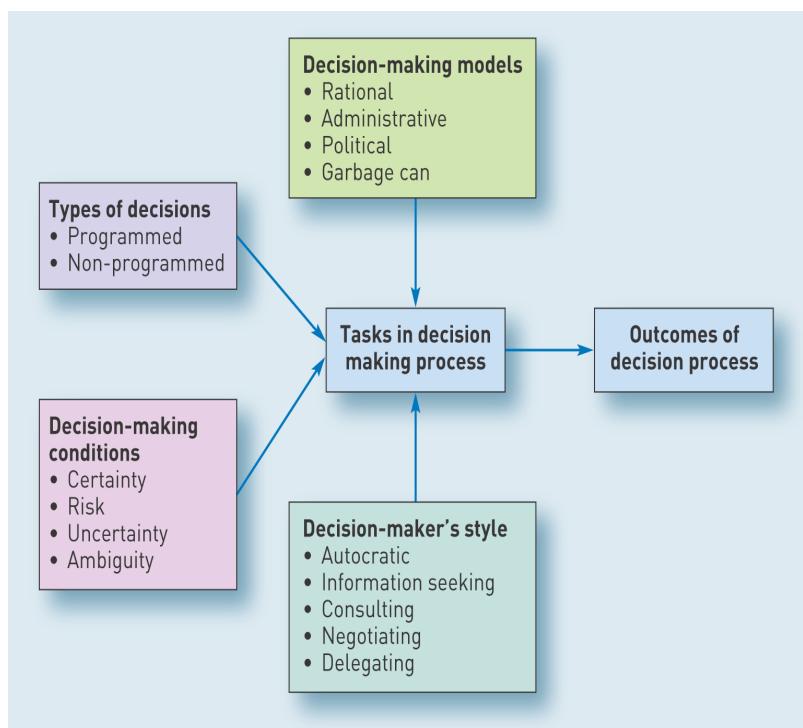


Figura – Monitorizar o processo para ser capaz de se adaptar

Segundo Lynch existem três formas de lidar com os planos:

- **Plano Compreensivo:** corresponde a um plano específico, que surge para o caso de ser necessário mudar de foco, devido a uma alteração do mercado ou uma crise financeira. Assume-se que o sucesso depende de conduzir rapidamente as mudanças e coordenar correctamente as tarefas dentro da organização.
- **Plano Incremental ou direccional:** acontece quando existem mercados instáveis e é necessário direccionar as actividades da empresa para outras áreas, como por exemplo para a investigação ou desenvolvimento.
- **Plano Selectivo:** Caso os métodos anteriores não tenham sido a melhor opção, dever-se-á enveredar por este plano. Caso disso, é quando os gestores querem fazer uma alteração, existindo uma forte oposição em algumas áreas, estes decidem implementar uma mudança drástica em algumas áreas do negócio, com vista a fazer algum progresso em direcção à meta desejada.

Tomada de



Decisão

Figura – Uma perspectiva geral da tomada de decisão

Tomada de Decisão: Consiste na escolha entre duas ou mais alternativas, sendo que todos os gestores e membros da organização tomam decisões. O processo de tomada de decisões é um processo pensado, não um simples acto de escolha.

O porquê de estudar a tomada de decisão:

- A actividade afecta o valor de uma organização, pois acrescenta recursos;
- Métodos utilizados reflectem pressupostos acerca do processo e do contexto de gestão;
- Conhecimento permite-nos questionar suposições num método de tomada de decisão:
 - ✓ “Adequa-se ao contexto?”;
 - ✓ Métodos alternativos que poderiam ser utilizados;
 - ✓ Limitações de um método.

Importância da tomada de decisão (como as decisões afectam o valor):

- As pessoas fazem escolhas:
 - ✓ **Inputs:**
 - Onde conseguir o capital;
 - Quem recrutar.
 - ✓ **Processo de transformação:**

- Como fazer um produto;
- Tecnologias.

✓ **Outputs:** o preço a cobrar, a rentabilidade.

- As escolhas afectam a criação de valor e o valor acrescentado;
- As escolhas mais relevantes são geralmente ambíguas, resultam de interpretações subjectivas do contexto.

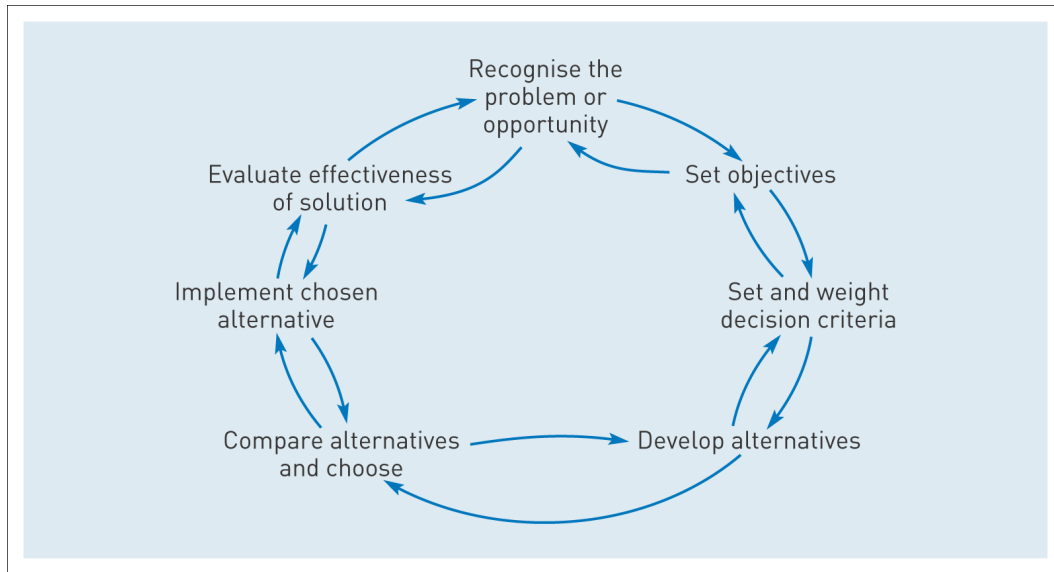


Figura – Etapas da tomada de decisão

Processo de tomada de decisão:

- Identificar os problemas ou oportunidades;
- Estabelecer os objectivos;
- Definir e ponderar os critérios da decisão;
- Desenvolver as alternativas;
- Comparar e escolher as alternativa;
- Implementação da alternativa escolhida;
- Avaliar eficácia da decisão.

Processo de decisão racional: Assegurar decisões coerentes, maximizando valor económico das escolhas dentro de alguns constrangimentos:

- Objectivos bem definidos;
- Racionalidade na decisão;
- Problema claro, sem ambiguidades;
- Todas as alternativas são conhecidas;
- Prioridades estão bem clarificadas;

- Escolha final maximiza o retorno económico;
- Racionalidade Limitada;
- Processamento e disponibilidade individual da informação;
- Escolha de soluções satisfatórias;
- Escalada de envolvimento na decisão.

Racionalidade limitada: Comportamento racional dentro dos parâmetros de um processo simplificado de tomada de decisão, que é limitado pela capacidade do indivíduo de processar a informação. Em muitos casos não é possível analisar toda a informação e todas as alternativas às decisões são tomadas baseando-se em alternativas satisfatórias.

“Escalada de envolvimento”: O envolvimento crescente numa decisão anterior que pode ter estado inicialmente errada, ou seja, o indivíduo não admite que a decisão inicial estava errada e continua a realizar o seu trabalho e a tomar novas decisões tendo por base a primeira, que estava errada.

Processo de decisão intuitiva: Processo subconsciente de tomar decisões na base de experiências e juízos de valor do gestor, complementando o processo racional. Na base do julgamento com peso do subconsciente, não se baseando na análise sistemática ou total do problema, e completa geralmente uma análise racional.

Características do processo de decisão intuitiva:

- Sentimentos e emoções;
- Conhecimentos e experiências;
- Apelo a valores, princípios éticos e culturais;
- Experiência de decisões no passado.

Dilemas possíveis:

- Tarefas interactivas, não sequenciais;
- Pode esquecer-se de uma etapa ou gastar muito tempo em alguma delas;
- Reconhecer problema ou oportunidade:
 - ✓ Subjectividade, nem todos vêem de igual maneira.
- Definir e ponderar critérios:
 - ✓ Subjectividade e muitas decisões nesta etapa.
- Desenvolver alternativas:
 - ✓ Custos - Quanto custa esse desenvolvimento?

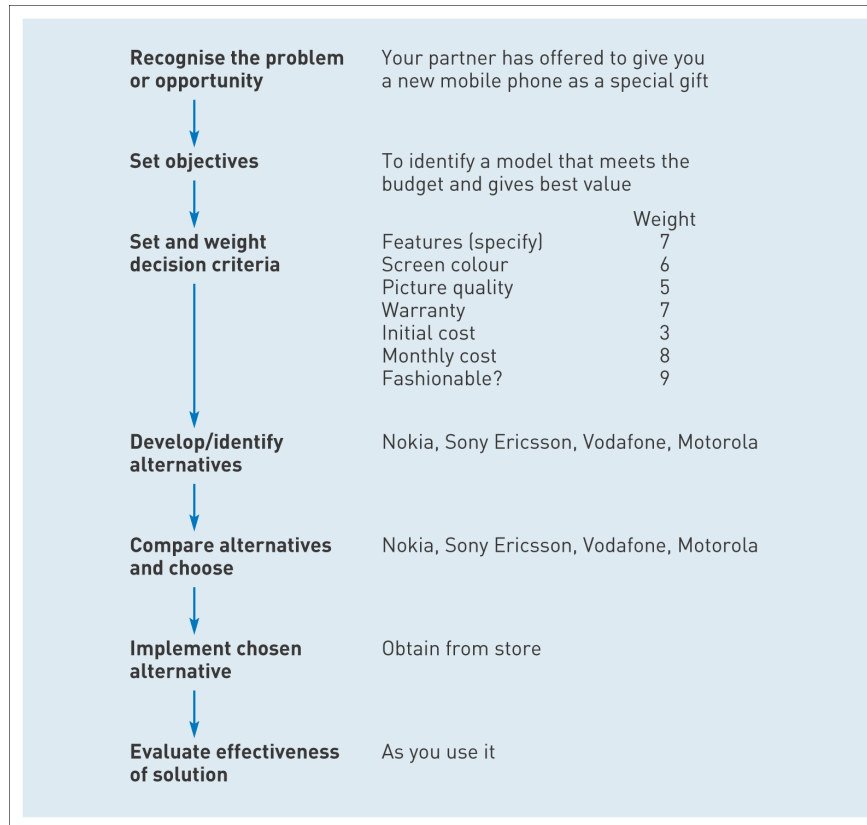


Figura – Exemplos de um processo de tomada de decisão

Tipos de decisão:

- Um compromisso com a acção (uso de recursos):
 - ✓ Em todos os níveis: foco é organizacional;
 - ✓ Decisão visível incorporando num processo mais amplo de tomada de decisão: antes e depois.
- Estratégica ou operacional:
 - ✓ Futuras direcções ou questões actuais.
- Programadas ou não programadas;
- Dependentes ou independentes:
 - ✓ Influência da história e links consequentes.

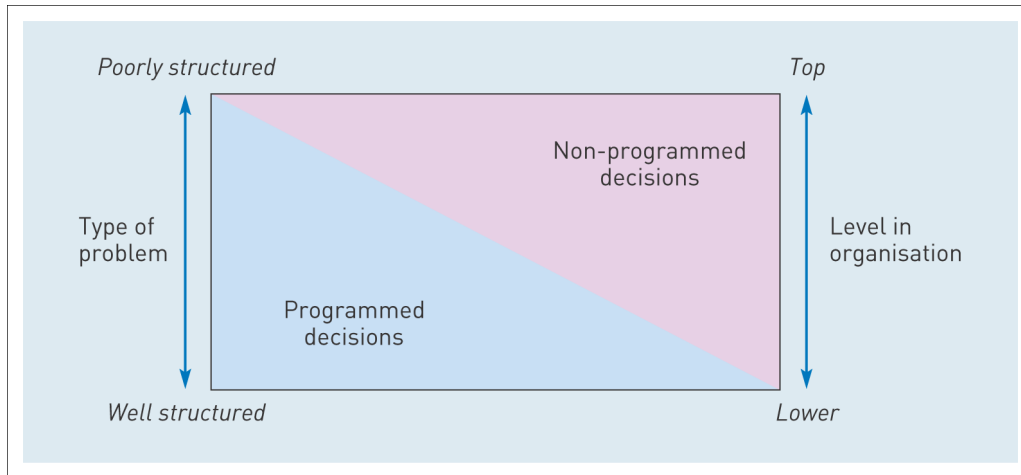


Figura – Tipos de decisões (programadas e não-programadas) e níveis organizacionais

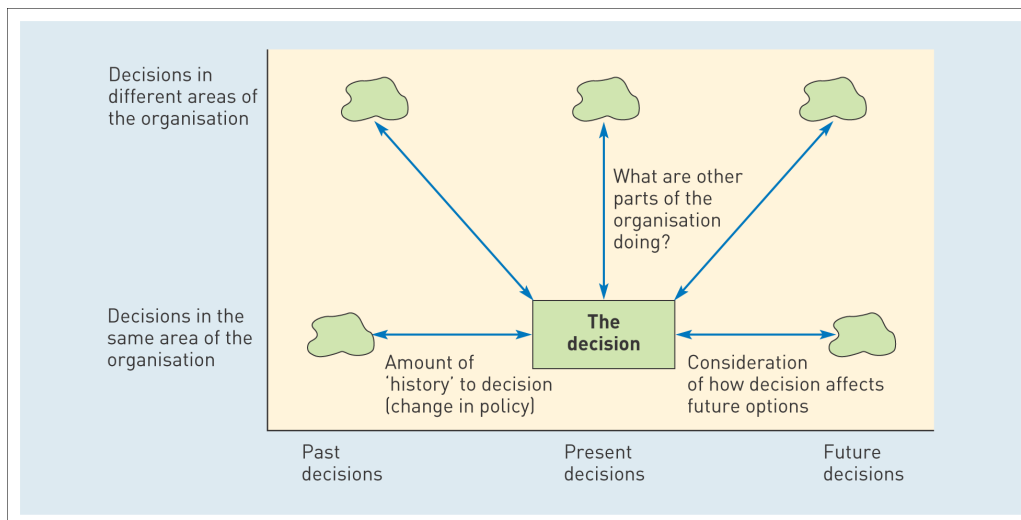


Figura – Tipos de decisões (dependentes e independentes) e possível relação entre elas

Decisões programadas (Simon):

- Familiares, repetitivas, informação conhecida;
- Problemas estruturados;
- Resolução por procedimentos, regras, políticas, análise qualidade.

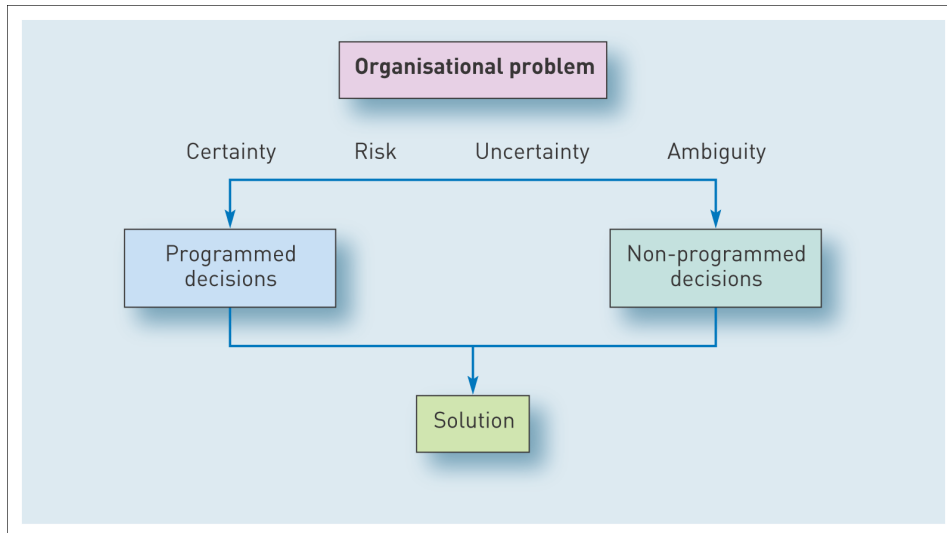
Decisões não programadas:

- Não familiares, problema único, de subjectiva interpretação;
- Problemas não estruturados, de definição complexa;
- Resolução depende da interpretação, intuição, criatividade.

Condições de tomada de decisão: Os graus de incerteza das decisões definem-se da seguinte forma:

- **Certeza:** toda a informação está disponível, associam-se às decisões programadas (taxas de juro);

- **Risco:** muita informação estimada (empréstimos);
- **Incerteza:** falta de informação para a decisão (reação dos concorrentes);
- **Ambiguidade:** falta de clareza nos objectivos e na forma de os atingir, associam-se às decisões não programadas (grandes questões estratégicas em que há discordância sobre a missão).



Modelos de tomada de decisão:

- **Racional ou Computacional:**
 - ✓ Assunções económicas;
 - ✓ Maximização de ganhos;
 - ✓ Informação completa;
 - ✓ Objectivos conhecidos e consensuais;
 - ✓ Adequada nestas situações.
- **Julgamento, Incremental ou Administrativo:**
 - ✓ Racionalidade limitada: limitação da capacidade do indivíduo em processar a informação;
 - ✓ Solução satisfatória: em vez de maximizar as pessoas seleccionam a primeira opção que é boa o suficiente;
 - ✓ Modelo descritivo de como as pessoas lidam com as decisões não-programadas.
- **Compromisso ou Político:**
 - ✓ Como as pessoas tomam as decisões quando estão em desacordo entre os fins e os meios;
 - ✓ Assume que a organização é feita de diversos grupos de interesse;
 - ✓ Informação ambígua;

✓ Decisões resultam do poder de negociação e do comportamento político.

- **Inspiracional ou garbage can** (March, 1998):

✓ Decisões exigem PPS:

- Participantes;
- Problemas;
- Soluções.

✓ Tomar decisão exige os 3 elementos em conjunto e uma oportunidade de escolha (reunião: “garbage can”);

✓ Os PPS são independentes, as decisões só são valorizadas quando estes se reúnem;

✓ Plausível em contextos de elevada incerteza.

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

Concordância com as metas?

Alto

Baixo

Certeza
Crenças
Causa-Efeito
Incerteza

I Estratégia computacional Modelo Racional	III Estratégia de compromisso Modelo Político
II Estratégia de julgamento Modelo Administrativo, Incremental	II Estratégia Inspiracional Modelo de Garbagen-can

Preconceitos no processo de decisão: Decisões complexas significa usar atalhos, ou seja, regras de simplificação a complexidade:

- **Hipótese anterior (Pior hypothesis):** resulta de uma tendência de tomar decisões com base em informações de fortes crenças anteriores, mesmo que a evidência mostre que estão erradas;
- **Representatividade (Representativeness):** resulta de uma tendência de generalizar de forma inadequada a partir de uma pequena amostra ou um único acontecimento vivido;
- **Optimismo (Optimism):** tendência humana de ver o futuro segundo uma luz mais positiva do que é garantido por uma experiência;
- **Ilusão de controlo (Illusion of control):** recorre da tendência de subestimar as hipóteses de um resultado favorável;
- **Compromisso de escalada (Escalating commitment):** Leva a um maior compromisso com a decisão anterior, apesar das evidências de falha;
- **(Emotional attachment):** as pessoas são frequentemente influenciadas pelas relações emocionais:
 - ✓ Família e amigos;
 - ✓ Comunidades e colegas;
 - ✓ Objectos: coisas e locais que significam algo.

Vroom e Yetton (1973) desenvolveram um modelo de contingência de tomada de decisão "ou seja, na medida em que é sábio envolver subordinados na decisão, isso depende das circunstâncias em que tomadas".

É necessário ter em consideração os seguintes elementos:

- A qualidade e racionalidade da decisão que se refere aos aspectos objectivos da decisão, que irão afectar o desempenho do grupo;
- A aceitação da decisão, que corresponde ao grau de comprometimento dos subordinados para executar a decisão eficazmente;
- O tempo gasto no processo de decisão.

Nesta perspectiva o líder para ser eficaz, deve avaliar a situação concreta e ajustar o seu estilo de liderança em conformidade.

Estilos de decisão	Processo de Definição
AI (Autocrático I)	O <u>gestor</u> toma a decisão sozinho utilizando apenas a informação que tem disponível.
AII (Autocrático II)	O <u>gestor</u> solicita informação adicional aos subordinados e de seguida toma a decisão sozinho.
CI (Consultivo I)	O <u>gestor</u> partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão.
CII (Consultivo II)	O <u>gestor</u> reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema mas toma sozinho a decisão.
GII (Grupo)	O <u>gestor</u> e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema, sendo a decisão conjunta.

Figura – Estilos de decisão segundo Vroom

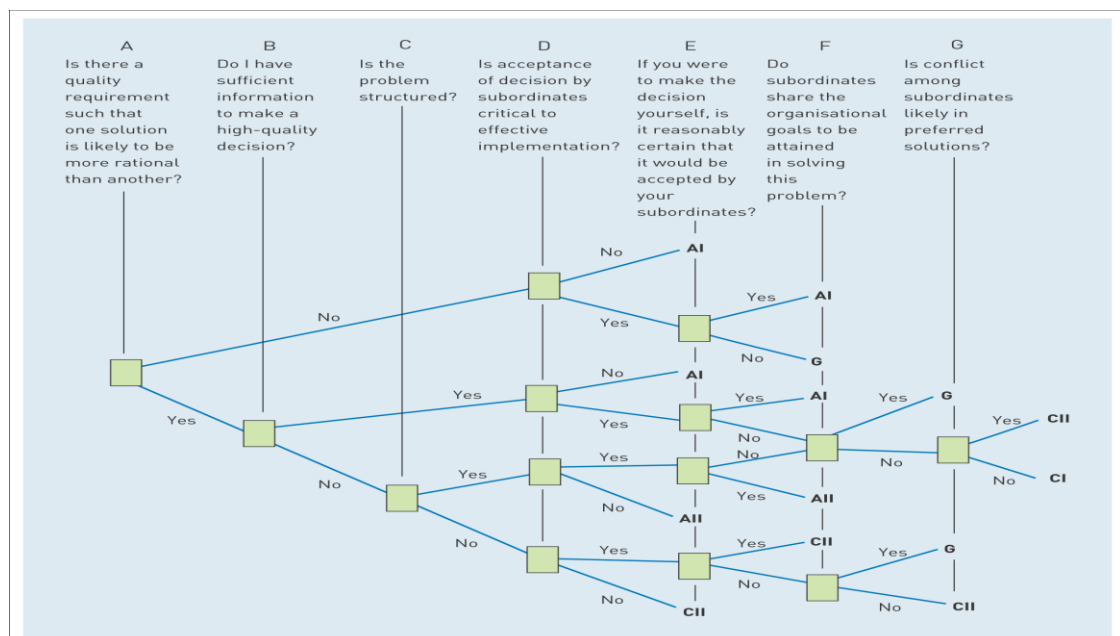


Figura – Explicação dos estilos de decisão segundo Vroom

Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional: Esquematização formal na qual as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas.

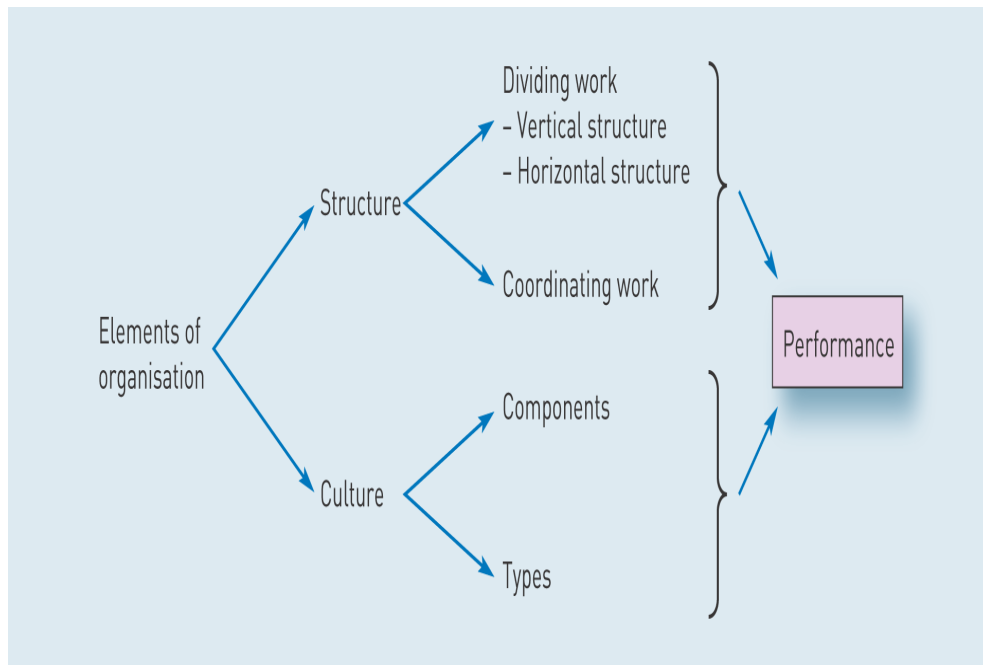


Figura – Perspectiva geral da Estrutura

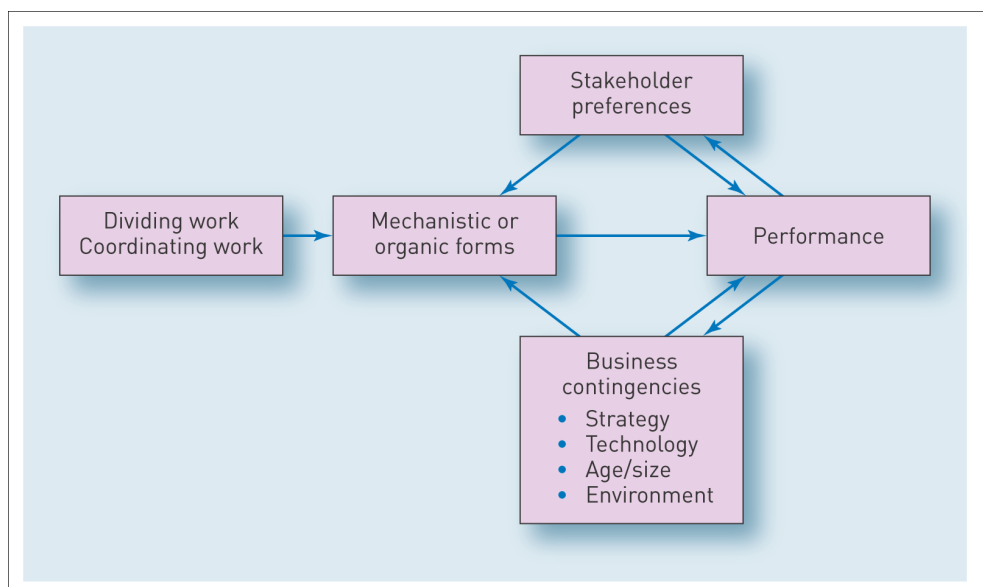


Figura – Perspectiva geral da Estrutura

O porquê de estudar a estrutura:

- A estrutura de uma empresa e as culturas organizacionais afectam o processo de criação de valor: forma como dividem e coordenam o trabalho;
- Actual estrutura reflecte pressuposto;
- Todas as organizações têm estrutura e cultura;
- Conhecimento permite-nos a questionar:
 - ✓ Assunções numa estrutura, e o seu contexto;
 - ✓ Alternativas disponíveis;
 - ✓ Limitações de qualquer estrutura.

Estrutura e Desempenho:

- À medida que uma organização (um negócio) cresce existe necessidade de dividir o trabalho e coordenar as partes integrantes – criar uma estrutura em que as pessoas trabalham;
- Em regra, quando uma organização não tem bom desempenho o gestor muda a estrutura;
- Reflecte a crença que a estrutura afecta o desempenho:
 - ✓ Clarifica expectativas e permite monitorização;
 - ✓ Evita confusão e redundâncias (desperdícios).

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).

Estrutura Vertical:

- Que decisões as pessoas podem tomar em diferentes níveis na hierarquia vertical?
 - ✓ Centralização e descentralização, ambos têm vantagens e desvantagens;
 - ✓ A mudança no equilíbrio reflecte:
 - Tentativas de análise racional;
 - Carreira de interesses dos gestores.

Centralização e Descentralização:

- Centralização: quando as decisões tomadas são feitas pelos graus superiores de gestão:
 - ✓ Facilita a coordenação de vários departamentos e indivíduos;
 - ✓ Reduz a duplicação de esforços;
 - ✓ Assegura tomada de decisões por quem tem mais experiência;
 - ✓ Dá uma perspectiva do conjunto;
 - ✓ Promove liderança forte porque o poder permanece no topo.
- Descentralização: quando é permitido que todos os níveis tomem decisões:
 - ✓ Encoraja decisões nos níveis inferiores;
 - ✓ Liberta o topo para se concentrar no essencial;
 - ✓ Enriquece os subordinados;
 - ✓ Rapidez na decisão;
 - ✓ Decisor mais perto do problema e de solução.

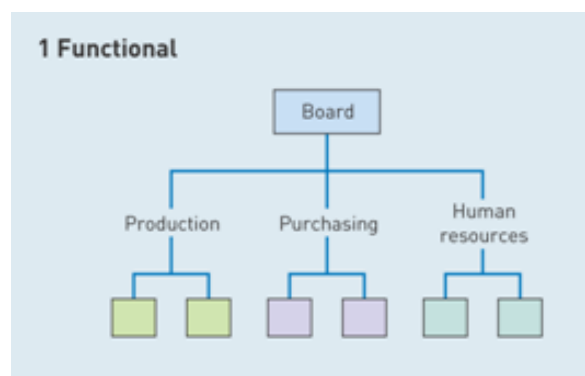
Cadeia de Comando: Linha contínua de autoridade que se estende dos níveis superiores para os inferiores da organização

- Autoridade: direito para dizer o que fazer e o que se espera alcançar;
- Responsabilidade: obrigação de um dever particular;
- Unidade de comando: uma pessoa deve reportar a um só gestor.

Amplitude de controlo: Número de empregados que um gestor pode gerir.

- Quanto maior a amplitude, maior a eficiência da organização.

Formalização: Medida em que as tarefas estão standardizadas e o comportamento é guiado por regras e procedimentos

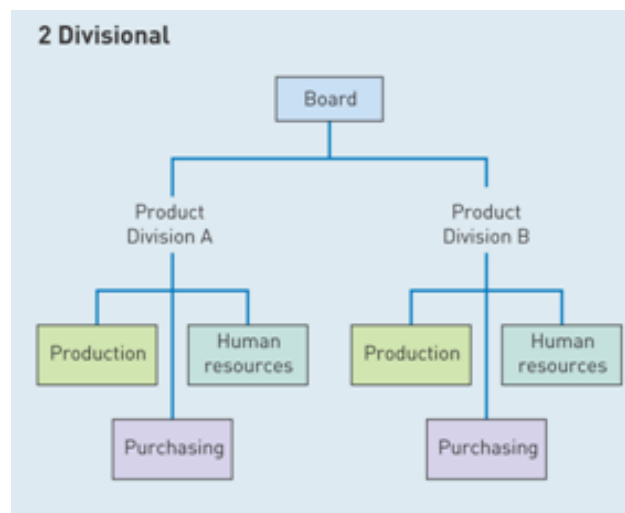
Agrupamento do Trabalho em Funções e Divisões: Tipos de Estruturas

Vantagens:

- Eficiência de recursos por juntar pessoas com competências e orientações comuns;
- Coordenação fácil dentro de cada área;
- Especialização com profundidade.

Desvantagens:

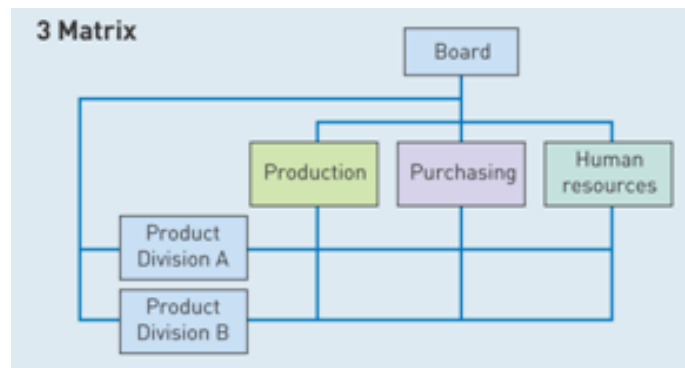
- Potenciais vantagens técnicas sobre a concorrência;
- Franca comunicação entre áreas funcionais;
- Visão da organização limitada;
- Resposta lenta a problemas;
- Treino limitado para gestores.

Vantagens:

- Resposta rápida à envolvente (clientes);
- Ênfase nos objetivos da divisão;
- Coordenação fácil entre as funções.

Desvantagens:

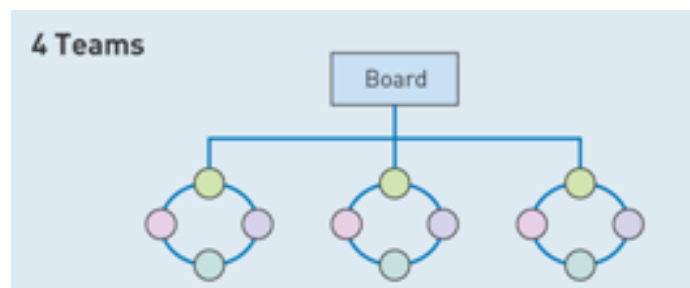
- Duplicação de funções que aumenta os custos e reduz a eficiência;
- Concorrência entre divisões;
- Partilha limitada entre divisões (inovação).

Vantagens:

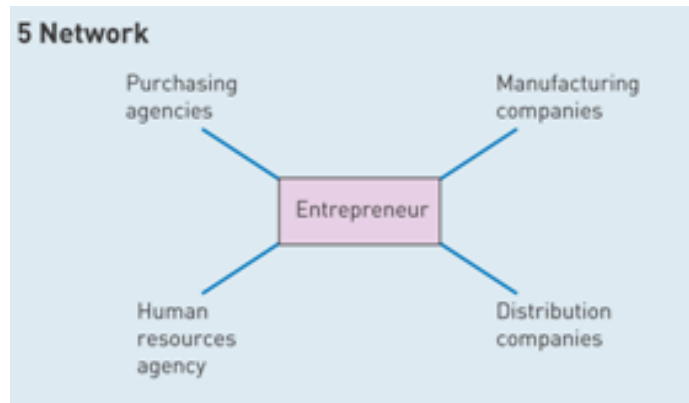
- Descentralização da decisão;
- Forte coordenação (produto / projecto);
- Inovação;
- Monitorização da envolvente e resposta rápida;
- Utilização flexível de recursos humanos.

Desvantagens:

- Custos administrativos;
- Confusão da autoridade;
- Conflitos interpessoais.

Vantagens:

- Empowerment é crucial:
 - ✓ Equipas responsáveis por toda a actividade e performance;
 - ✓ Complementa a estrutura funcional ou divisional nas grandes organizações:
 - Permite eficiência nos aparelhos burocráticos;
 - Flexibilidade das equipas.

Vantagens:

- Preocupação pela organização das relações externas;
- Reúnem entidades independentes da empresa ligadas através de tecnologias de informação que realizam um processo produtivo em diferentes localizações.

Desvantagens:

- Estruturas temporárias.

Divisão do Trabalho: Estrutura Horizontal:

- **Perspectiva funcional:**
 - ✓ Especialização por função.
- **Perspectiva divisional:**
 - ✓ Divisões por produto ou por cliente (“unidade de negócio”);
 - ✓ Divisão geográfica.
- **Perspectiva matricial:**
 - ✓ Simultaneamente divisional e funcional.
- **Estrutura por equipas:**
 - ✓ Elementos com tarefas distintas, mas com relações entre si.
- **Estrutura em rede:**
 - ✓ Organização como intermediário entre unidades independentes

Coordenação do trabalho: Se o trabalho se dividem, então, necessidade de coordená-lo por:

- Supervisão directa;
- Hierarquia;
- Entradas ou saídas padrão;
- Regras e procedimentos;
- Sistemas de informação;
- Contacto pessoal directo.

Estruturas Mecanicistas e Organicistas (Burns e Stalker):

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

Estrutura Mecanicista (simples, estável e previsível):

- Estrutura hierárquica de controlo;
- Objectivos especializados;
- Conhecimento localizado no topo da hierarquia;
- Comunicação vertical;
- Lealdade e obediência;
- Elevada especialização;
- Departamentalização rígida;
- Cadeia de comando clara;
- Baixa amplitude de controlo;
- Centralização elevada;
- Elevada formalização;
- Tarefas de acordo com regras;
- Prioridade aos objectivos de cada departamento.

Estrutura Organicista (complexo, instável, incerto):

- Conhecimento dividido e não concentrado/vasto;
- Comunicação horizontal;
- Contactos estruturados de acordo com a hierarquia;

- Responsáveis pelos objectos mais importantes;
- Experiência contribui para alcançar objectivos comuns;
- Relações fluidas e em mudança: equipas em rede;
- Elevada amplitude de controlo;
- Descentralização elevada;
- Baixa formalização;
- Ajustamento por interacção;
- Ênfase nos objectivos globais.

Formas contrastantes: Burns e Stalker identificaram formas alternativas:

- Cada um apropriado a determinadas condições:
 - ✓ Mecanicista: estável;
 - ✓ Organicista: instável.
- Adaptar com condições levaram à alta performance;
- Um Trabalho posterior (Lawrence e Lorsch 1967) focado nas diferenças entre as unidades dentro da mesma organização;
- Diferenças relacionadas com as contingências.

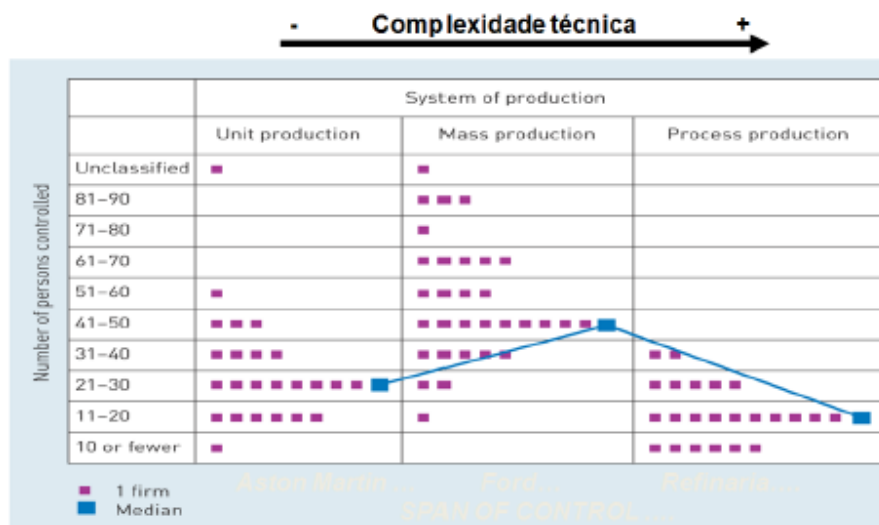


Figura – Relação entre as tecnologias e a estrutura

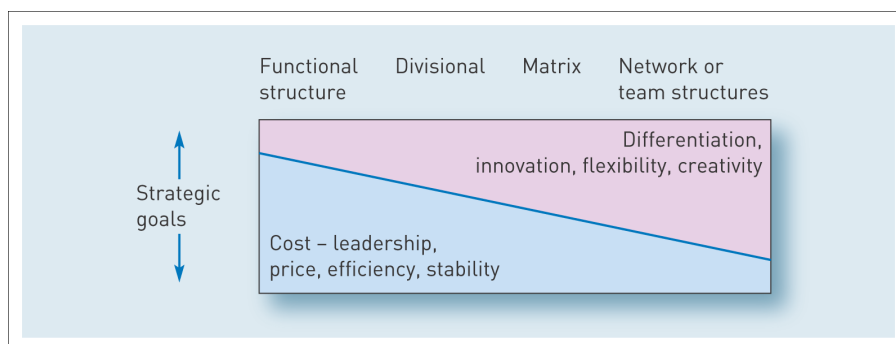


Figura – Relação entre a estratégia e os tipos de cultura

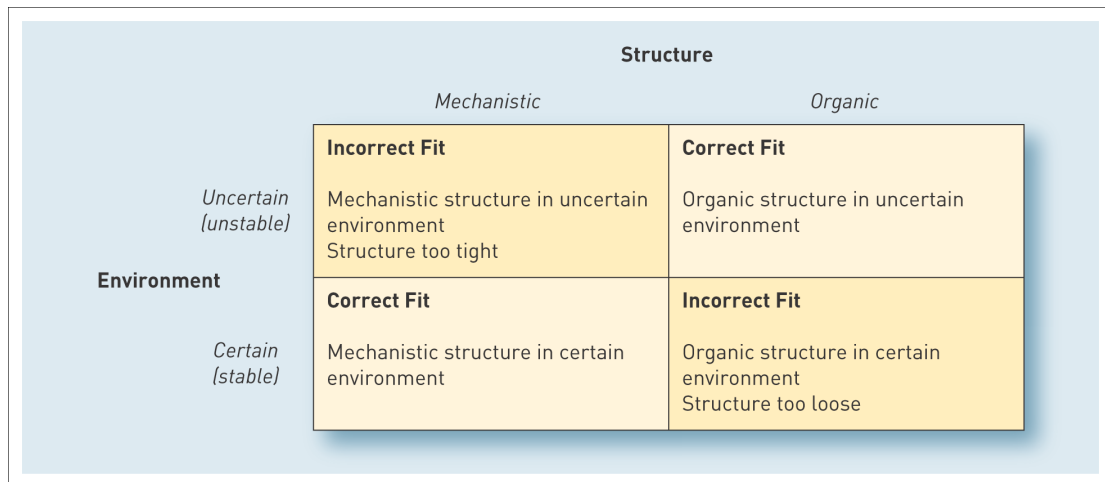


Figura – Relação entre o meio envolvente e a estrutura

À medida que a organização cresce, qual a estrutura que melhor a suporta? (Quinn, 2003)

- **Nascimento:**
 - ✓ Empreendedor cria negócio com poucas pessoas que trabalham de modo informal;
 - ✓ Fraca divisão do trabalho;
 - ✓ Organicista;
 - ✓ Centralizada.
- **Juventude:**
 - ✓ Decisões mais amplamente partilhadas;
 - ✓ Emprego de especialistas por função;
 - ✓ Coordenação necessária.
- **Meia-idade:**
 - ✓ Elevada divisão de responsabilidade;
 - ✓ Regras de procedimentos para coordenação.
- **Maturidade:**
 - ✓ Grande dimensão e mecanicista
 - ✓ Regras e políticas;
 - ✓ Centralização;
 - ✓ Comunicação horizontal difícil:
 - Mudança de Estrutura;
 - Venda de algumas.

Contingência

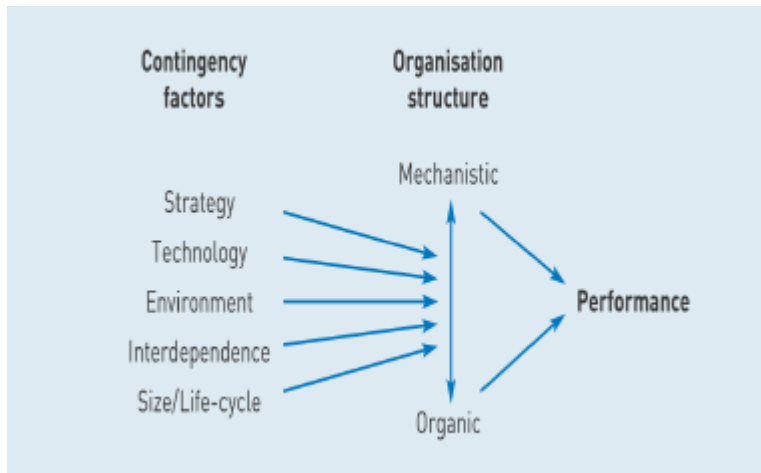


Figura – Factores Contingenciais e a Estrutura

Factores Contingências:

- **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:
 - ✓ Dominação pelos custos;
 - ✓ Diferenciação.

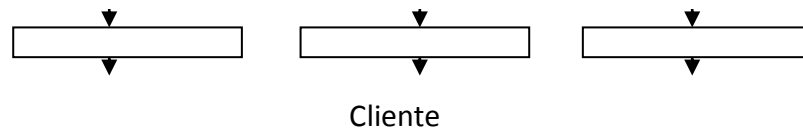
- **Tecnologia:** quanto mais complexo é o sistema tecnológico, mais previsíveis são os resultados e o desempenho, e mais pertinente o planeamento e o controlo:
 - ✓ Sistemas de produção unitária e em pequenas séries (protótipos, bens por medida e de grandes dimensões);
 - ✓ Sistemas de produção em massa (linhas de montagem, grandes séries);
 - ✓ Sistemas de produção em contínuo (electricidade, gás, petróleo, química).

- **Meio envolvente:**
 - ✓ Estável;
 - ✓ Turbulento.

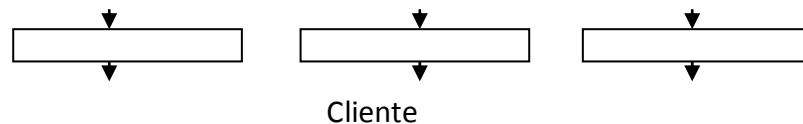
- **Dimensão (pequenas e grandes empresas):** quanto maior for a organização:
 - ✓ Mais complexa será a sua estrutura;
 - ✓ Mais especializadas serão as tarefas;
 - ✓ Mais diferenciadas serão as unidades;
 - ✓ Mais desenvolvida é a sua componente administrativa;

- ✓ Maior departamentalização;
 - ✓ Maior número de posições “staff”;
 - ✓ Mais regras e regulamentação;
 - ✓ Tendência para a descentralização.
- **Interdependência de tarefas:** tipos de coordenação exigidos por diferentes formas de interdependência

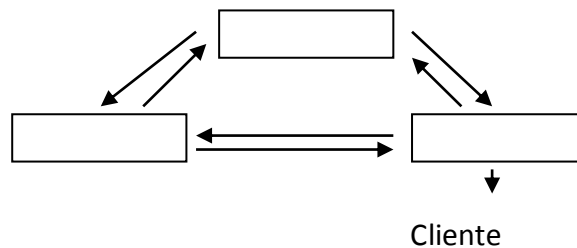
- ✓ Conjunto (Banco):



- ✓ Sequencial:

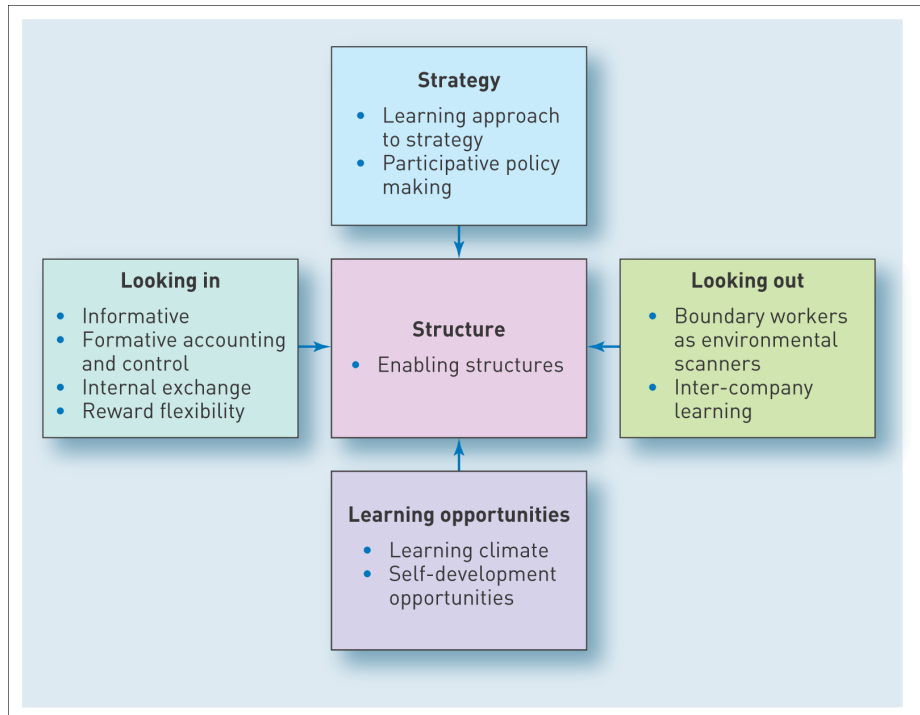


- ✓ Recíproca (hospital)



Contingências ou escolha da gestão:

- **Contingência:** desempenho eficaz depende do gestor adoptar uma estrutura compatível com as contingências chave do meio em que opera.
- **Escolha da gestão:** os gestores têm um enorme grau de escolha sobre as estruturas em que opera:
 - ✓ Padrões de desempenho nem sempre são rigorosos;
 - ✓ Escolhas preferenciais podem ter efeito limitado sobre o desempenho;
 - ✓ Interesses políticos e ambições formam a escolha.



Cultura Organizacional:

Cultura organizacional:

- Crença de que a cultura afecta o desempenho
- Crenças refere-se a:
 - ✓ Missão;
 - ✓ Objectivos;
 - ✓ Formas de atingir as metas;
 - ✓ Como medir o desempenho.
- Schein (1985): A cultura desenvolve-se como as pessoas trabalham juntas e, desenvolve-se um conjunto de crenças sobre o trabalho que se realiza, que é transmitida às gerações sucessivas.

Cultura forte e cultura fraca: Nas culturas fortes os valores chave são profundamente mantidos e amplamente partilhados. Existe uma maior influência nos empregados do que as culturas fracas e os empregados são mais empenhados nas organizações com culturas fortes. Estão assim relacionadas com uma elevada performance organizacional.

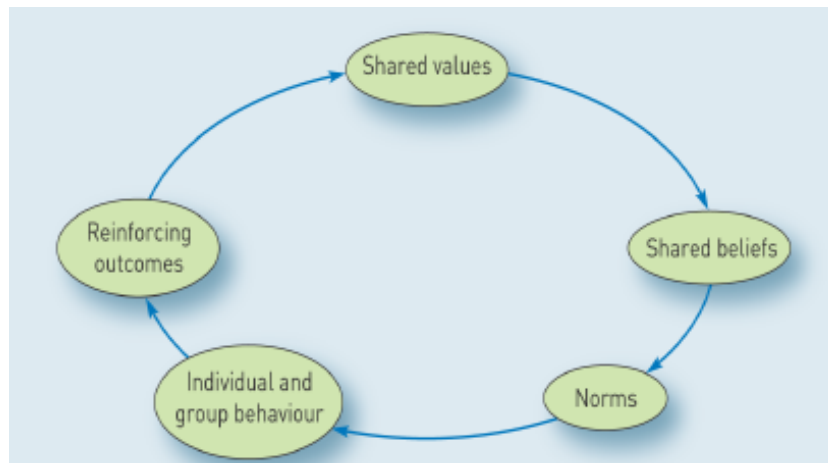


Figura – As etapas da formação da cultura

Os componentes da cultura são:

- **Artefactos:** associados ao nível superficial, ou seja, as 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 do seu sucesso.

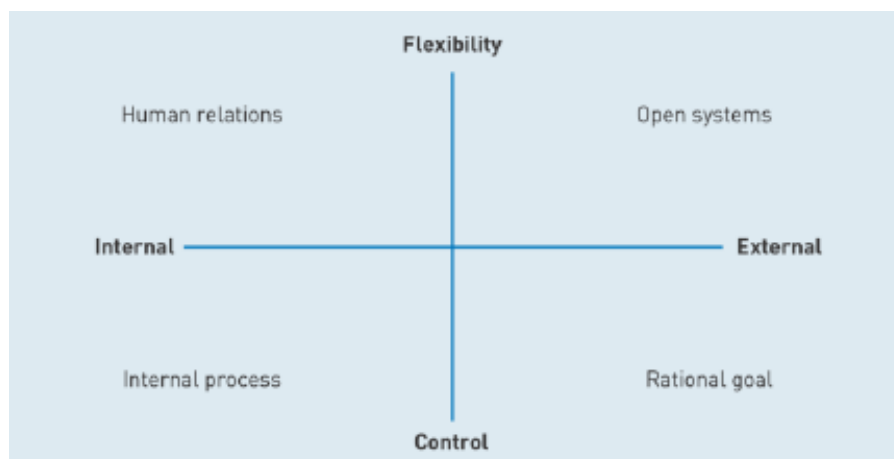


Figura – Tipos de Cultura, segundo Quinn

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 conflituosas, pela sua função ou nível;
- **Fragmentação:** fluido, diferentes opiniões sobre acontecimentos, que não estão relacionadas a funções ou níveis.

As múltiplas culturas foram demonstradas empiricamente por Ogbonna e Harris (1998, 2002).

As sete dimensões da cultura organizacional:

- Inovação e risco;
- Estabilidade;
- Agressividade;
- Atenção ao detalhe;
- Orientação de resultados;
- Orientação de pessoas;
- Orientação de equipa.

Influência (liderança e poder):

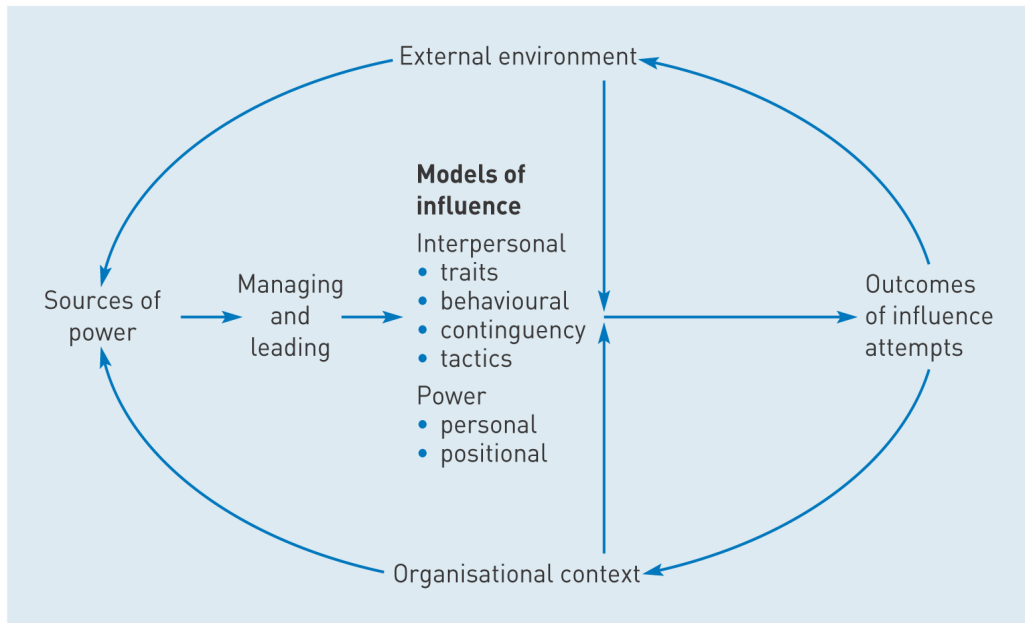


Figura – modelo de processo de liderança

O porquê de estudar o processo de influência (liderança):

- Gerir depende da capacidade de influenciar outros (colegas, subordinados, superiores, pessoas exteriores à organização):
 - ✓ Recursos;
 - ✓ Transformação;
 - ✓ Resultados.
- Compreender os vários modelos ajuda a:
 - ✓ Escolher a perspectiva adequada ao contexto (líder);
 - ✓ Identificar a perspectiva e decidir a resposta (subordinado).
- Compreender os pressupostos de ajuda a questionar as perspectivas e considerar alternativas mais adequadas com o contexto.

Respostas para a influência:

- **Resistência:** existe uma forte oposição ao pedido, tenta activamente evitar a sua realização;
- **Conformidade:** realiza o que é pedido, apesar de não concordar totalmente, não existe nem entusiasmo nem esforço;
- **Identificação:** realiza o que é pedido para manter a relação com o influenciador;

- **Internacionalização:** existe uma forte concordância com o pedido, comprometendo-se a se esforçar para o realizar.

Gerir e influenciar

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

Direcções dessa influência:

- Superiores;
- Colegas;
- Subordinados;
- Pessoas fora da organização.

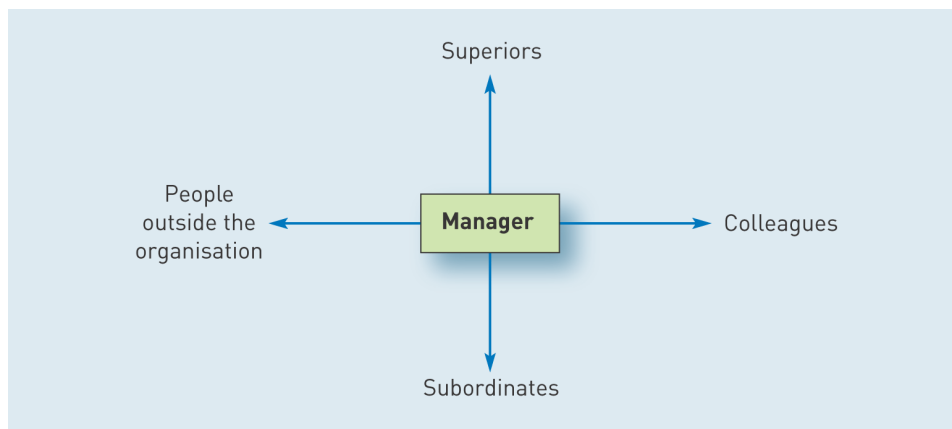


Figura – Direcções da influência

Teorias de Liderança

	Universais	Contingenciais
Traços	Teorias de tipo I	Teorias de tipo III - Fiedler
Comportamentos	Teorias de tipo II - <u>Kurt Lewin</u> - <u>Blake Mouton</u>	Teorias de tipo IV - <u>Tannembaum</u> - <u>Path Goal Theory</u> - <u>Hersey e Blanchard</u>

Figura – Visão geral das teorias de Liderança

Modelo de Traços:

- Assunção: algumas pessoas têm certas características pessoais que os tornam eficazes:
 - ✓ Visão;
 - ✓ Capacidade de decisão;
 - ✓ Optimismo;
 - ✓ Energia;
 - ✓ Dominância;
 - ✓ Auto-confiança;
 - ✓ Persistência;
 - ✓ Resistência ao stress;
 - ✓ Tolerância à ambiguidade;
 - ✓ Ambição;
 - ✓ Desejo de assumir responsabilidades;
 - ✓ Cooperação.
- Limitações:
 - ✓ Número de factores;
 - ✓ Efeito de outras variáveis;
 - ✓ Efeito do contexto.
- Contribuições:
 - ✓ Alguma evidência da relação com eficácia (Yukl, 2001);
 - ✓ Utilização como critérios de selecção.

The big five:

	Positive (+)	Negative (-)
Openness	Explorer	Preserver
Conscientiousness	Focused	Flexible
Extraversion	Extravert	Introvert
Agreeableness	Adapter	Challenger
Neuroticism	Reactive	Resilient

Classificação dos Líderes, segundo James Burns (1978):

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

- ✓ Concentração maior em objectivos e missões elevadas, objectivo intrínsecos: “achievement”, realização pessoal; do que em objectivos extrínsecos: segurança;
- ✓ Promoção da auto-confiança nas capacidades dos subordinados para se atingir, em cooperação com o líder, missões elevadas.

O modelo de Fiedler: Desempenho do grupo depende da situação e do estilo (traços) do líder:

- Relações entre o líder e os membros: grau de confiança e de respeito que os subordinados têm pelo líder;
- Estruturação da tarefa: grau em que a definição do trabalho dos elementos do grupo está formalizada;
- Poder estatutário do líder: grau de poder real que o líder tem (despedir, recrutar, promover, aumentar salários e outras recompensas).

Estudos de Kurt Lewin sobre o comportamentos do líder:

- **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:

- Identificam duas categorias de comportamento:
 - ✓ Ohio State University model (Feishman, 1953):
 - “Initiating structure”: padrão de comportamento do líder que enfatiza o desempenho no trabalho para conseguir atingir os resultados de produção:
 - Atribuição de tarefas específicas;
 - Definição de padrões de desempenho;
 - Calendarização.
 - “Consideration”: padrão de comportamento do líder que evidencia sensibilidade ao relacionamento e às necessidades sociais dos subordinados:
 - Expressar a apreciação;
 - Ajuda;
 - Proximidade.

- ✓ University of Michigan model (Likert, 1961): Análogo

Modelo de Blake and Mount:

- Indica várias combinações o estilos de liderança.

Interpretação do gráfico seguinte:

- **Empobrecimento (1,1):** mínimo esforço para executar o trabalho necessário e sustentar os membros da organização
- **Tarefa (9,1):** conseguir eficiência nas operações com o envolvimento humano mínimo
- **Middle-of-the-road (5,5):** equilíbrio entre aspectos humanos e aspectos de produção
- **County Club (1,9):** Dá atenção aos elementos humanos e à criação de um bom ambiente de trabalho.
- **Equipa (9,9):** empenhamento das pessoas com um propósito comum, confiança e respeito mútuo.

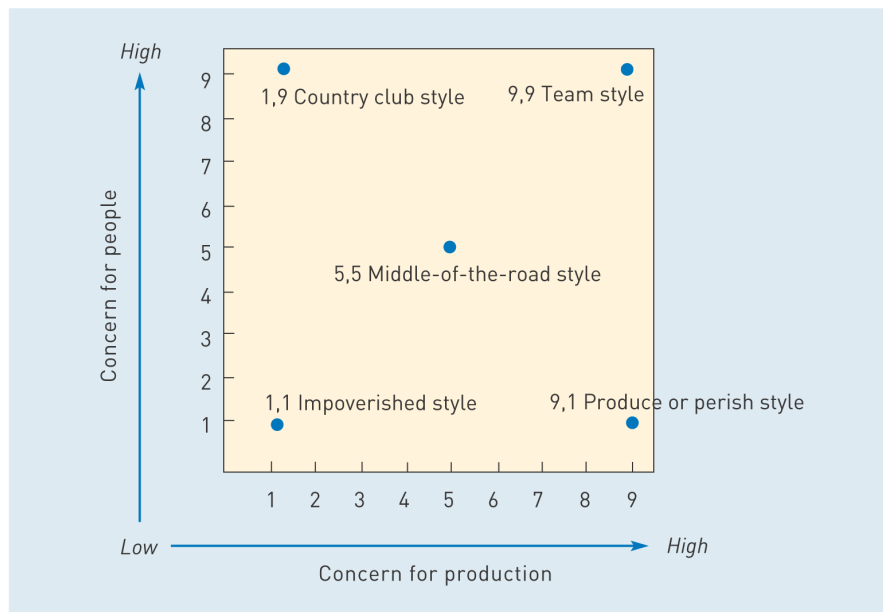


Figura – Modelo de Blake and Mount

Modelo Situacionais ou Contingenciais:

- Modelos baseados nos traços ou nos comportamentos, ignoram o contexto e dão prescrições “universais”;
- Estes modelos sugerem que a influência eficaz depende da compatibilidade com as circunstâncias, com a situação de liderança:
 - ✓ Tarefa;
 - ✓ Contexto;
 - ✓ Subordinados.

Modelo de Tannenbaum and Smith:

Este modelo/comportamento reflecte 3 forças:

- **Gestor (líder):**

- ✓ Personalidade;
- ✓ Valores;
- ✓ Crenças sobre participação;
- ✓ Confiança nos subordinados.

- **Subordinados:**

- ✓ Independência;
- ✓ Tolerância à ambiguidade;
- ✓ Conhecimento;
- ✓ Expectativas.

- **Situação:**

- ✓ Normas;
- ✓ Dimensão;
- ✓ Eficácia grupo;
- ✓ Natureza do problema.

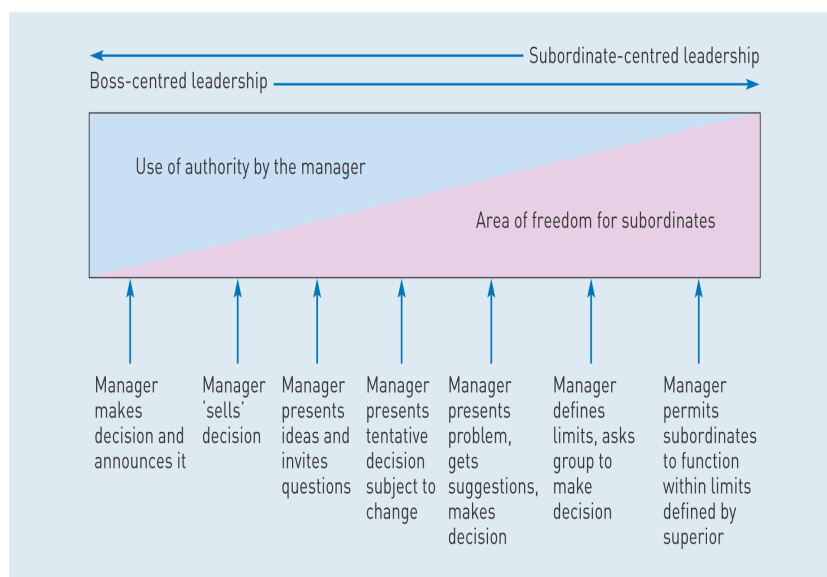
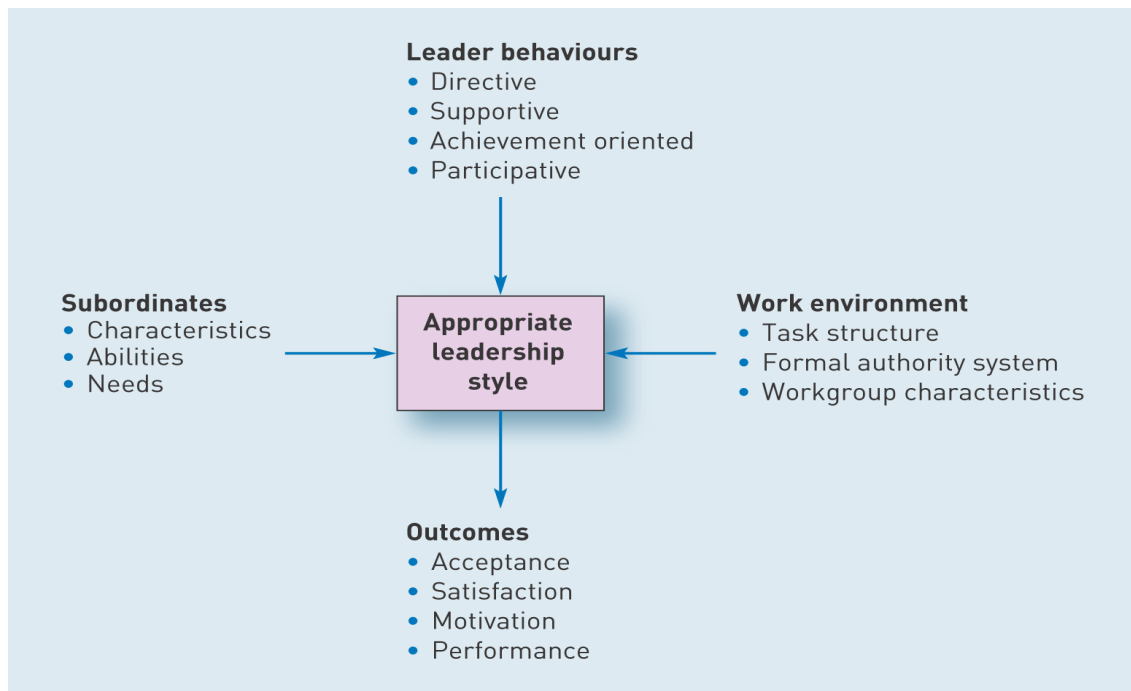


Figura – Modelo de Tannenbaum and Smith

Teoria de Path-Goal:

Como influenciar positivamente a motivação e satisfação do subordinado: actuar na percepção dos objectivos de trabalho e vias para os atingir:

- **Directivo:** Dá a conhecer o que é esperado do subordinado, orienta os métodos, clarifica padrões de avaliação e de recompensas;
- **Apoio:** Consideração pelo bem-estar dos indivíduos, fazendo pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável e melhorar relações no grupo;
- **Participativo:** Consulta subordinados, encoraja sugestões e considera as suas opiniões na decisão;
- **Orientação Excelência:** Fixa objectivos desafiantes, espera níveis de excelência dos subordinados e desenvolve a auto-confiança.

Estilo de Líder	Situação mais aconselhada
• Directivo →	— Afecta mais aqueles que trabalham em tarefas ambíguas. — Afecta menos aqueles que têm tarefas bem definidas.
• Apoiantes →	▲ Afecta mais os que têm tarefas frustrantes e stress, criando um clima amigável no trabalho.
• Participativo →	• Afecta mais os que têm tarefas não repetitivas, tomando em consideração as suas opiniões
• Orientado p/ execução →	■ Afecta mais os que têm tarefas ambíguas e não repetitivas, inculcando confiança nos subordinados a atingirem elevados padrões de desempenho.

A perspectiva do poder: Influência depende do poder da pessoa.

As fontes de poder (French and Raven, 1959) são as seguintes:

- **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.

Power resource	Personal	Positional
Coercive	Forcefulness, insistence, determination	Authority to give instructions, with the threat of sanctions or punishment available
Reward	Credit for previous or future favours in day-to-day exchanges	Authority to use organisational resources, including the support of senior people
Expertise:		
Administrative	Experience of the business, whom to contact, how to get things through the system	Authority to use or create organisational policies or rules
Technical	Skill or expertise relevant to the task	Authority to access expertise, information and ideas across the business
Referent	Individual beliefs, values, ideas, personal qualities	Authority to invoke norms and values of the organisational culture

Figura – Fontes de poder pessoais e posicionais

Segundo Kanter (1979), existem três linhas de poder que o gestor utiliza, de forma a “Aumentar o poder, repartindo-o”:

- **Recursos:**
 - ✓ Dinheiro;
 - ✓ Outros recursos que apoiem.
- **Informação:**
 - ✓ Sobre o que está a acontecer;
 - ✓ Oportunidades.
- **Suporte/Apoio:**
 - ✓ Face a gestores de nível superior;
 - ✓ Necessidade de aprovação para decisões não rotineiras;
 - ✓ Relação do trabalho com prioridades da organização;
 - ✓ Oportunidades para contactos externos;
 - ✓ Oportunidades para contactos com gestores de topo.

Gestores afectam o poder dos subordinados

- Necessidade de aprovação para decisões não rotineiras;
- Relação do trabalho com prioridades da organização;
- Oportunidades para contactos externos;
- Oportunidades para contactos com gestores de topo.

Kipnis e Yukl identificou 9 tácticas para influenciar os outros:

- **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).

Segundo Kleiner (2003), é possível influenciar através de redes:

- Manter relacionamento com outros para intercâmbio e ajuda no trabalho, carreira. As redes são as seguintes:
 - ✓ 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.

Modelo de Hersey e Blanchard:

- Maturidade dos subordinados:
 - ✓ Grau de capacidade e vontade dos subordinados em executar uma tarefa específica (competência e confiança dos subordinados);
- O comportamento do líder pode estar mais orientado para a tarefa ou para as relações humanas:

- ✓ A combinação destas duas dimensões para encontrar o estilo do líder mais adequado à situação.

A Eficácia do Líder:



E1: Dizer: Define tarefas e diz o que fazer, como, quando, onde;

E2: Vender: Líder dá orientação e apoio aos subordinados;

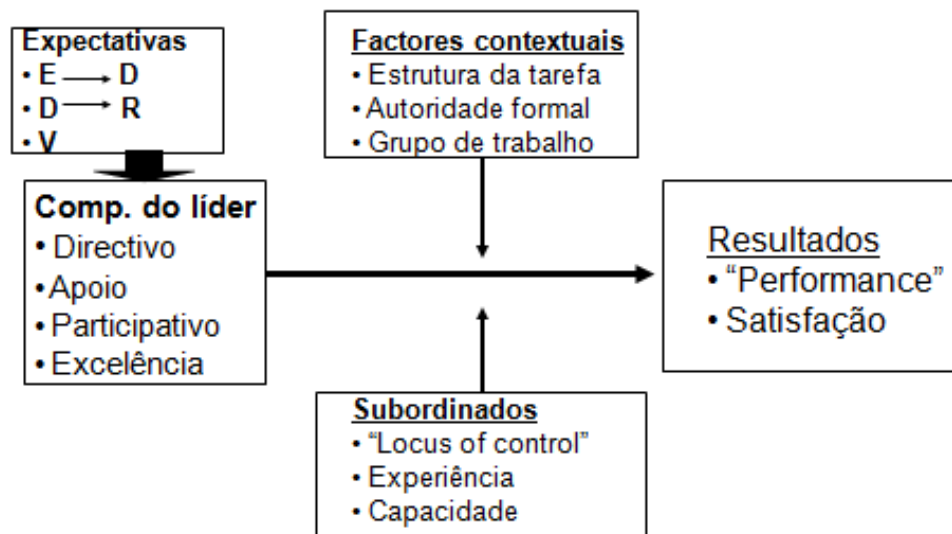
E3: Participar: Líder e subordinados repartem tomada de decisão;

E4: Delegar: Líder dá fraca orientação de tarefa e fraco apoio.

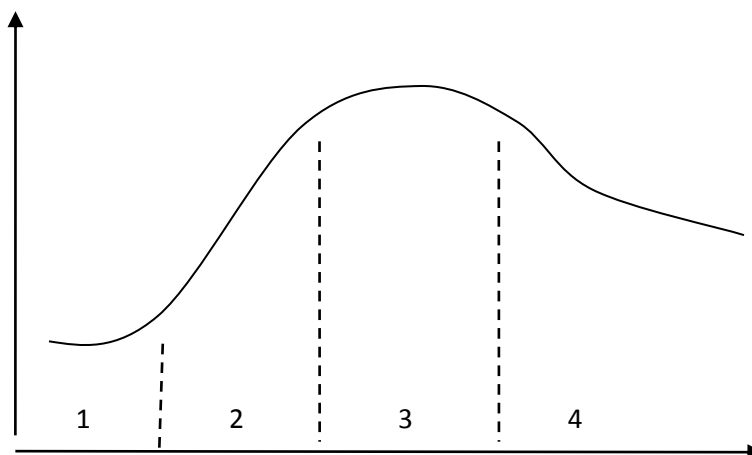
Comportamento do líder deve ajustar-se à estrutura da tarefa (rotineira ou não):

- **Decide:** Decide sozinho 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:** Age no grupo como facilitador, define o problema e os limites da decisão;
- **Delega:** Permite ao grupo decidir nos limites definidos

Eficácia do Líder: O comportamento eficaz do líder depende de factores contingenciais (contextuais e subordinados):



Ciclo de Vida:



- 1 – Infância – transformacional
- 2 – Crescimento – transaccional
- 3 – Maturidade – transaccional
- 4 – Declínio – transformacional

- O papel do gestor é de determinar os factores que estimulam a motivação dos empregados e abrir essa motivação para a realização dos objectivos.

Algumas constantes da motivação:

- O objectivo não é apenas motivar os subordinados:
 - ✓ A chefia, os colegas, os clientes;
 - ✓ Teoria da motivação relevante para o marketing.
- Empregadores procuram motivar as pessoas com uma relação desigual de poder;
- As pessoas interpretam as acções da gestão num determinado contexto social.

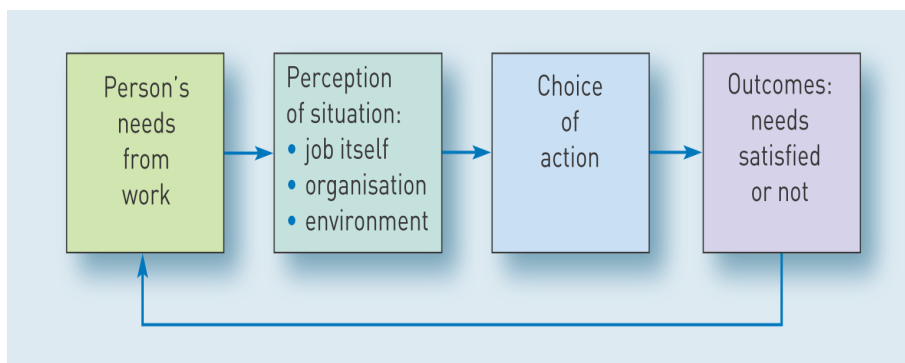
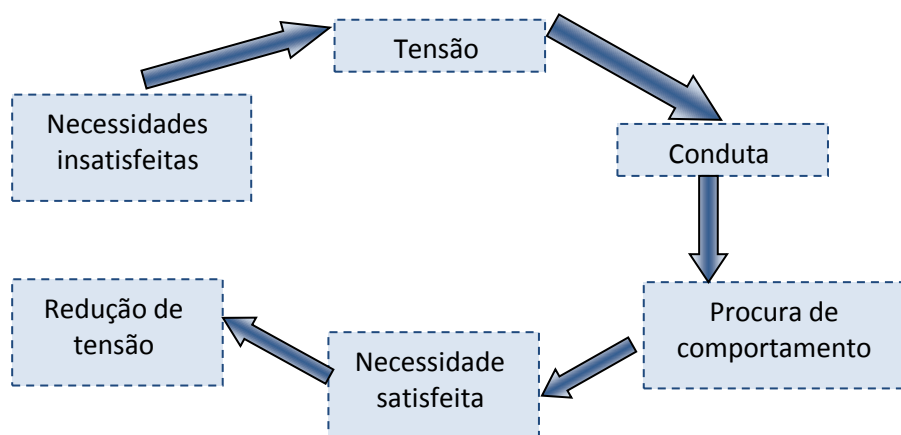


Figura – Contexto social da motivação

As necessidades insatisfeitas originam tensão nos agentes. Esta vai afectar a sua conduta, em que o agente vai procurar um novo comportamento que originará a satisfação da necessidade, levando assim à redução da tensão anteriormente criada



Contracto Psicológico:

- Contrato psicológico: As pessoas têm expectativas mútuas, a maior parte das quais são não escritas;
- Expectativas do empregador/Expectativas do empregado;
- As percepções de justiça (relativa) no tratamento das pessoas afectam o seu comportamento;
- Subjectividade e variação com o contexto: diferenças nacionais.

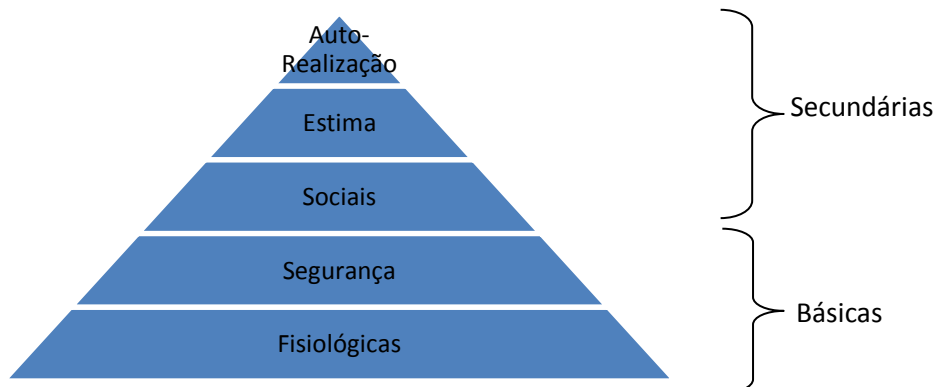
Modificação de comportamentos:

- Focalização nas consequências das acções: evidenciando relação entre comportamentos e consequências, com o fim de encorajar os comportamentos desejáveis e desencorajar os indesejáveis (Skinner, 1971);
- Princípios a seguir:
 - ✓ Recompensar **apenas** as acções desejadas;
 - ✓ Recompensar depressa (sinal da relação);
 - ✓ Recompensas encorajam repetição (reforço);
 - ✓ Recompensas mais eficazes que sanções;
 - ✓ Reforço repetido leva a mudanças permanentes.

Tipos de Teorias**Teorias de Conteúdos:**

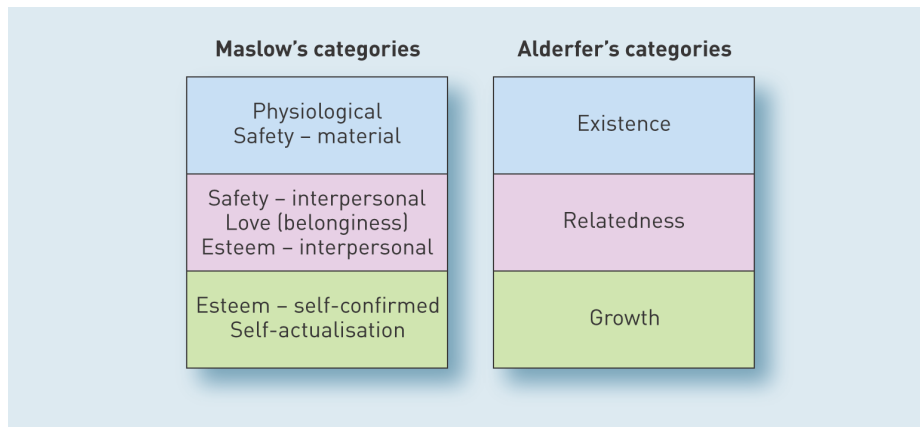
Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow: A teoria de Maslow assenta no pressuposto de que as necessidades insatisfeitas motivam ou influenciam o comportamento das pessoas. Por isso, enquanto as necessidades básicas não forem satisfeitas, as outras não exercem qualquer influência nas acções do indivíduo.

Cria então uma hierarquização para as necessidades:



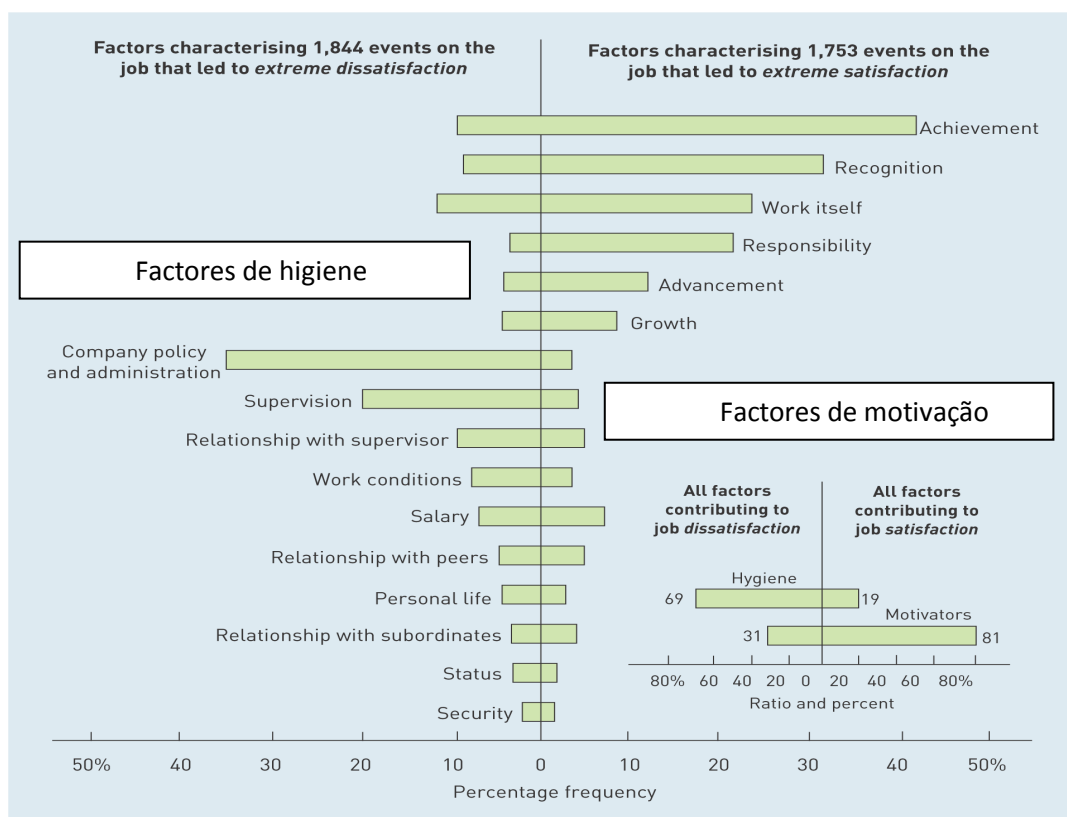
- Primeiramente, estão as necessidades básicas, que são satisfeitas externamente:
 - ✓ **Fisiológicas:**
 - Alimentação;
 - Abrigo;
 - Ar;
 - Repouso.
 - ✓ **Segurança:**
 - Protecção contra o perigo;
 - Privatização.
- Posteriormente, estão as necessidades secundárias, que são satisfeitas internamente:
 - ✓ **Sociais:**
 - Afeição;
 - Pertença;
 - Aceitação.
 - ✓ **Estima:**
 - Auto-respeito;
 - Admiração;
 - Reconhecimento;
 - Autonomia.
 - ✓ **Auto-realização:**
 - Realização de cada indivíduo;
 - Utilização plena dos seus talentos.

Teoria ERG (Existence, Relationship, Growth) de Alderfer : Alderfer defende uma teoria muito semelhante à de Maslow, uma vez que agrupa a satisfação das necessidades em forma de pirâmide, testando, assim, empiricamente a teoria de Maslow. A diferença é que a pirâmide de Alderfer tem somente três níveis hierárquicos:



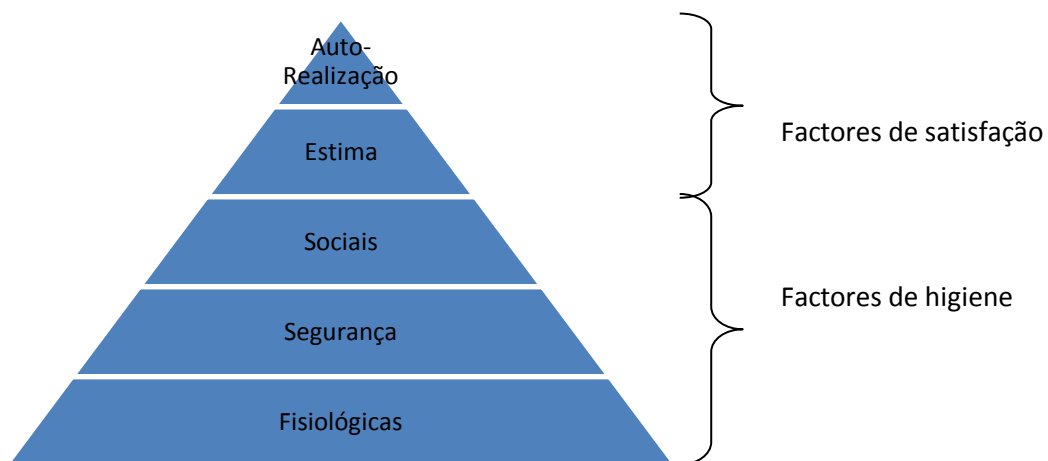
Teoria dual de Herzberg:

- Ideias de motivação relacionadas com temas práticos do posto de trabalho;
- Factores extrínsecos (higiénicos) têm menos efeitos na motivação que os factores intrínsecos (motivadores)
- Resolver os factores de higiene pode reduzir a insatisfação, mas não têm efeito na satisfação do trabalho (na motivação), ou seja, são factores necessários mas não suficientes.



A teoria de Herzberg difere da de Maslow uma vez que, para Herzberg, a motivação das empresas não tem origem na satisfação das necessidades primárias, mas sim das secundárias, tendo destacado dois factores principais:

- **Os factores higiénicos/extrínsecos:** relacionam-se com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Não conduzem à motivação das pessoas mas sim à redução ou anulação da insatisfação, ou seja, não motivam os empregados
- **Os factores de satisfação/intrínsecos:** relacionam-se com as necessidades de estima e auto-realização, ou seja, motivam e dão energia aos empregados.



Douglas McGregor: Teoria X e Teoria Y: Cada acção de gestão baseia-se em teoria:

- Assunções contrastadas da Teoria X e Teoria Y;
- Aqueles que vêem os trabalhadores como Teoria X têm políticas diferentes (controle, tempo de gravação, supervisão) do que aqueles que detêm os pressupostos da Teoria Y (responsabilidade, confiança, iniciativa);
- Morse e Lorsch (1970): "Beyond Teoria Y" introduziu uma perspectiva de contingência
- Hofstede: mostrou que as suposições sobre o trabalho variam entre os países (equidade/riqueza; grupo/individual; poupança/consumo; aversão ao conflito/gestão do conflito; protocolo/informalidade).

Teoria X: as necessidades de nível inferior dominam, parte do princípio que os trabalhadores não estão motivados, caracterizando-se da seguinte forma:

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

Teoria Y: as necessidades de nível superior dominam, parte do princípio que os trabalhadores estão motivados, caracterizando-se da seguinte forma:

- 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;
- As pessoas exercerão auto-controle e auto-dirigir-se-ão para atingir os objectivos a que aderem; por outro lado, o controle e a ameaça de sanções não são as únicas formas de direccionar os esforços para os objectivos;
- Aderência aos objectivos é a função das recompensas, particularmente das relacionadas com necessidades de estima e de auto-actualização;
- Desde que em condições apropriadas, a pessoa média aprende não só a aceitar, como a procurar responsabilidade;
- Muitas pessoas têm capacidade para usar a criatividade e a inovação de forma a resolver os problemas da organização;
- Em grande parte das organizações o potencial intelectual da maioria dos indivíduos só parcialmente é utilizado.

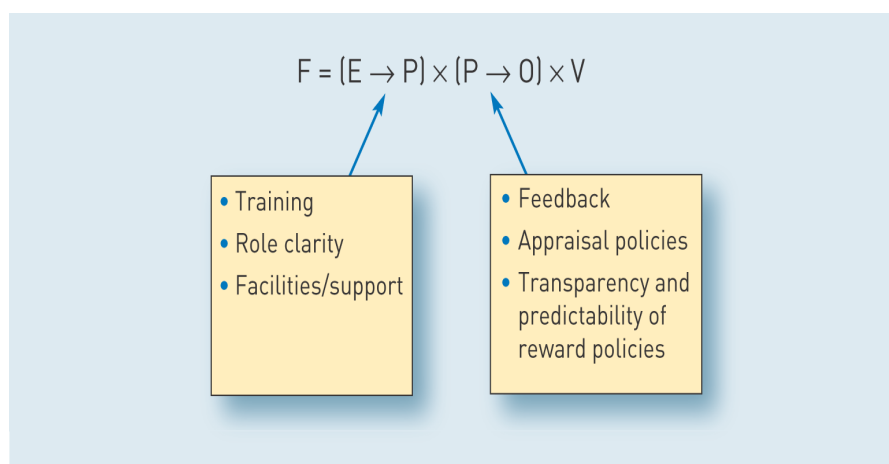
Teorias de processos:

Teoria das Expectativas: Vroom defende que a motivação depende do valor concedido a cada objectivo/valência e a expectativa de o atingir. Formulou a questão da seguinte forma:

$$\text{Força de motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa/Desempenho}$$

Assim, a teoria das expectativas tem em consideração três aspectos fundamentais:

- **Probabilidade Subjectiva:** estimativa de uma pessoa ter um certo nível de esforço (E) vai produzir um nível de desempenho (P) que levaram a um resultado esperado (O);
- **Utilitarismo:** percepção da probabilidade que o bom desempenho levou a uma recompensa, medido numa escala de 0 (incerteza) a 1 (certeza);
- **Valência:** percepção do valor ou preferência de um indivíduo para um determinado resultado.



Teoria da Fixação de objectivos: Os objectivos afectam a motivação:

- Objectivos desafiantes mas atingíveis motivam;
- Objectivos específicos (precisos e quantificáveis) motivam mais que objectivos vagos;
- A participação na fixação de objectivos é motivadora (envolvimento e aceitação);
- Saber os resultados do desempenho passado é motivador (feedback).

Teoria da Equidade: A teoria de Stacy Adams diz-nos a percepção da injustiça leva à tensão o que leva o indivíduo a resolver essa injustiça, onde os colaboradores comparam o que conseguem de um trabalho (reward) em relação à contribuição que colocam (inputs).

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Reward A}} = \frac{\text{Input B}}{\text{Reward B}} \longrightarrow \text{Equidade}$$

Quando as iniquidades são detectadas os empregados actuam para corrigir a situação:

- Distorcem quer os seus próprios inputs quer os seus outputs;
- Comportam-se de modo a induzir os outros a modificar os seus inputs ou outputs;
- Escolhem uma pessoa diferente para a comparação;
- Deixam os seus postos de trabalho.

Modelo das características do trabalho ou Modelo work design (Hackman e Oldham):

- Aplicação das ideias de Herzberg e Mc Gregor para formatar os postos de trabalho, ou seja, o que a pessoa faz;
- Definir os postos de trabalho de modo que sejam mais motivantes, que reflectam a teoria Y em vez de serem definidos da maneira mais tradicional, ou seja, reflectindo a teoria X.

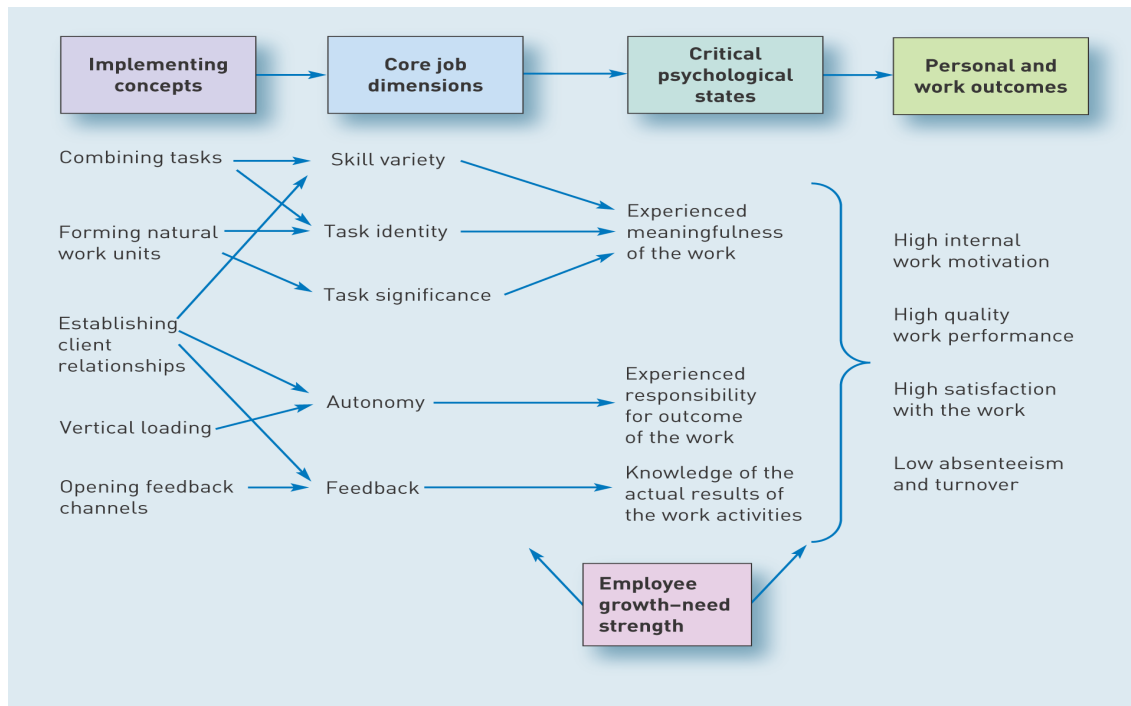


Figura - modelo das características do trabalho (Hackman e Oldham)

Partilha de poder (Empowerment):

- Desenvolvido a partir de teorias projecto de trabalho para defender uma ampla gama de partilha de poder;
- Os níveis variam;
- Benefícios podem ser substanciais, embora existam muitos obstáculos à implementação, especialmente a partir de gestores de nível médio;
- Os críticos argumentam que deixam intactas as relações de poder subjacentes: os empregadores ainda detêm o poder.

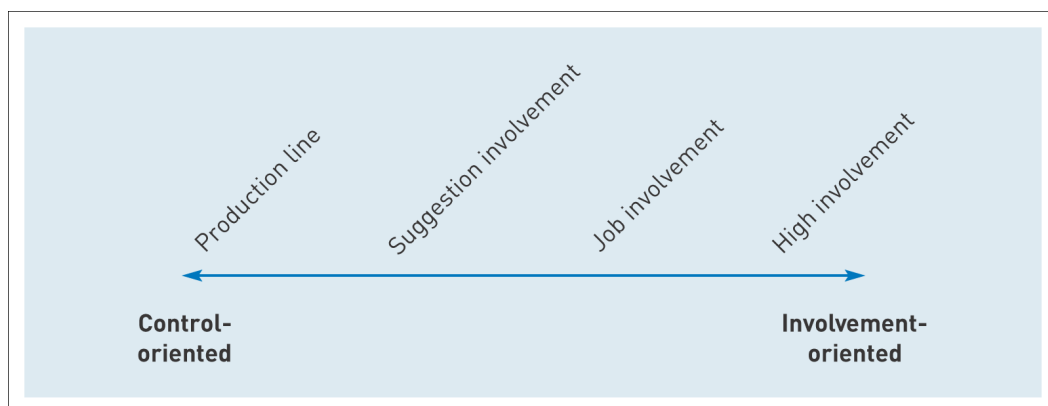


Figura – Níveis de partilha de poder

Teoria da Realização de Mc Clelland: Mc Clelland acredita que, ao em vez de serem organizados em hierarquia, os indivíduos possuem cada uma das necessidades, havendo no entanto duas que se

destacam, dependendo da importância que cada um dá aos três níveis. Assim, destaca três tipos de necessidades:

- **Necessidades de afiliação:** desejo de desenvolver e manter ligações amigáveis;
- **Necessidades de poder:** desejo de controlar os indivíduos e o ambiente circundante;
- **Necessidades de realização:** sucesso, excelência, desafios.

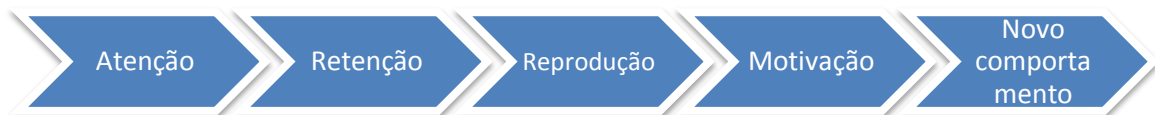
Características do bom gestor:

- Necessidades de poder muito elevadas:
 - ✓ Poder institucional;
 - ✓ Poder pessoal.
- Necessidades de realização elevadas:
- Ênfase nos próprios objectivos ou nos dos outros.
- Necessidades de afiliação baixas.

Teoria da aprendizagem social: A teoria de Albert Bandura defende que a aprendizagem ocorre através de interacções recíprocas e contínuas, do nosso comportamento, dos factores individuais e das forças do meio envolvente.

Existem três tipos de processos que explicam o nosso comportamento:

- **Os processos simbólicos:** representações verbais ou escritas que servem de orientação para um futuro comportamento;
- **A aprendizagem por observação:** capacidade de aprender novos comportamentos ou avaliar prováveis consequências observando os outros;
- **O auto-controlo:** capacidade de exercer controlo sobre o nosso comportamento através de “standards” e consequências, punição ou recompensa das nossas acções.

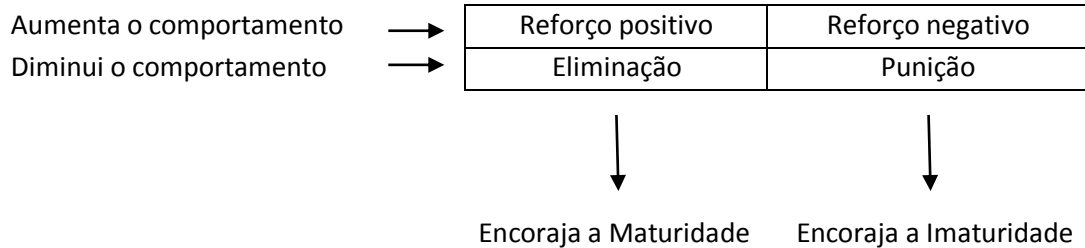


Teoria do reforço: Segundo Skinner esta teoria o comportamento é unicamente uma função das suas consequências. Pelo que o comportamento é causado externamente.

- Os reforços são as consequências que quando surgem imediatamente a seguir a um comportamento afectam a probabilidade que ele seja repetido;
- Assim, os gestores podem influenciar o comportamento dos empregados pelo reforço das actividades consideradas desejáveis;
- O gestor deverá dar ênfase no reforço positivo e não na punição.

Tipos de Reforços:

- **Reforço positivo:** conceder uma recompensa após ter sido desempenhado um determinado comportamento.
- **Reforço negativo:** remover uma recompensa desagradável ou uma pena após o desempenho de um determinado comportamento.
- **Eliminação:** ausência de reforço positivo.
- **Punição:** uma consequência desagradável, após o desempenho de um comportamento desagradável.



Medição do Desempenho e Controlo

Controlo: Processo de regulação das actividades de organização para garantir que o desempenho está de acordo com as expectativas e os objectivos.

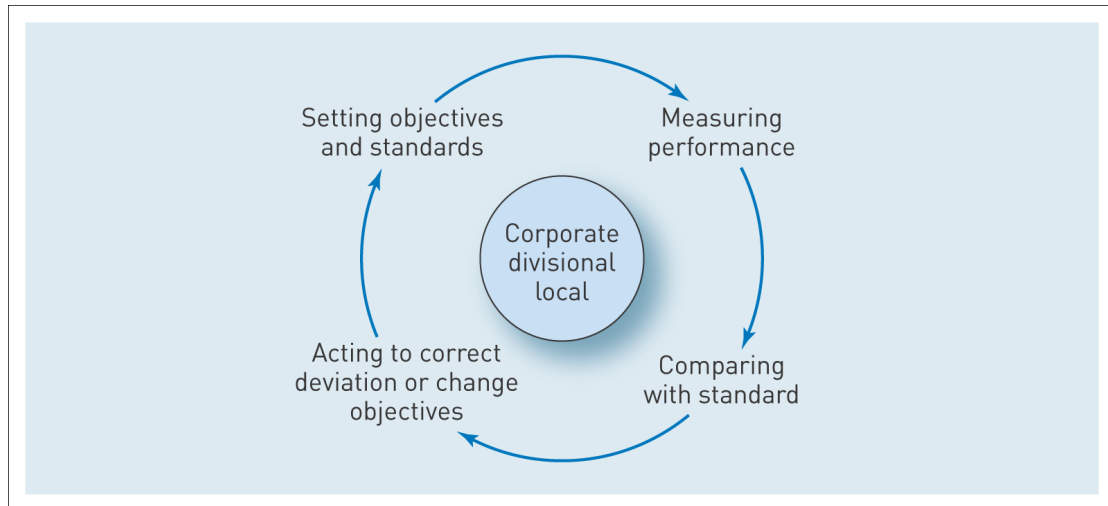


Figura – Processo do Controlo



Figura – Processo do Controlo

Função do Controlo:

- Encoraja comportamentos desejados e desencoraja comportamentos indesejáveis;
- Pretende garantir que o comportamento dos indivíduos contribui para atingir os objectivos;

- Sistema de controlo: conjunto de mecanismos concebidos para aumentar probabilidade de atingir os objectivos.

Definição de sistemas de controlo:

- Garantir que conseguem os resultados pretendidos;
- Podem ter efeitos perversos:
 - ✓ Comportamentos de acordo com sistema de recompensas ainda que inconsistentes com objectivos;
 - ✓ Manipulação de recursos e dados;
 - ✓ Atrasos provocados por acções exigidas a montante;
 - ✓ Desencadear atitudes negativas.
- Balanço entre “muito” e “pouco” controlo.

Factores situacionais na concepção de um sistema de controlo:

- Dimensão: “small”, caracteriza-se por:
 - ✓ Ser informal;
 - ✓ Ser pessoal;
 - ✓ Management by walking around.
- Nível da gestão: “low”, caracteriza-se por:
 - ✓ Ter poucos critérios;
 - ✓ Ser fácil de medir.
- Descentralização: “high”, caracteriza-se por:
 - ✓ Ter elevado número de controlos.
- Cultura: “open and supportive”, caracteriza-se por:
 - ✓ Ser informal;
 - ✓ Ter auto-controlo.
- Importância da actividade: “high”, caracteriza-se por:
 - ✓ Ser cuidadoso;
 - ✓ Ser muito amplo.

Características de um sistema eficaz de controlo:

- Orientação do futuro;
- Multi-dimensional;
- Relação custo-benefício adequada;
- Informação atempada;
- Realista e relevante;
- Adequado a corrigir irregularidades;
- Aceitável pelas pessoas;
- Flexível para comportar nova informação.

Papéis do controlo:

- Capacita o gestor a lidar com a incerteza: monitorização de actividades e reacção rápida ao meio;
- Ajuda o gestor a detectar irregularidades indesejáveis:
 - ✓ Qualidade do produto;
 - ✓ Custos;
 - ✓ Rotação Pessoal.
- Alerta gestores para oportunidades;
- Ajuda em situações complexas e a coordenar o trabalho em grandes organizações;
- Possibilita a descentralização da autoridade.

Responsabilidades do controlo e níveis de gestão:

- Estratégico: monitorização de factores críticos da envolvente que afectam planos e acções estratégicas e asseguram uma boa implementação (gestor de topo);
- Tático: focalização nos planos e acções a nível dos departamentos, monitorizando resultados periódicos e acções correctivas;
- Operacional: monitorização dos resultados no dia-a-dia e acções correctivas necessárias (gestor de base);
- Controlo eficaz com coordenação aos 3 níveis.

Etapas do processo de controlo:

- Determinar áreas a controlar;
- Definir padrões e critérios para avaliar desempenho e comportamento das pessoas:
 - ✓ O que se espera;
 - ✓ Como se avalia;
 - ✓ Detectar dificuldades e limitações;
 - ✓ Reforça a compatibilidade entre os indivíduos e a organização.

- Definir como e a frequência de medir desempenho face aos padrões fixados;
 - Comparar desempenho e padrões: controlo por excepção: informação ao gestor apenas no caso de desvio significativo;
 - Comparar desempenho acima dos padrões ou tomar acções correctivas;
 - Ajustar padrões e medidas se necessário:
- ✓ Relevância;
 - ✓ Recursos utilizados;
 - ✓ Oportunidades;
 - ✓ Ajustamento de planos.

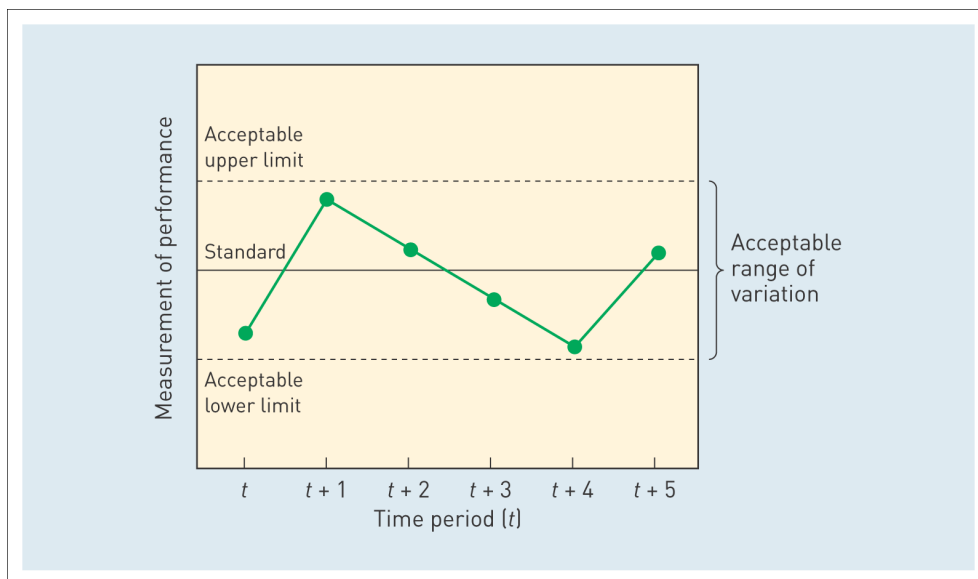


Figura – Definir o intervalo aceitável de variação

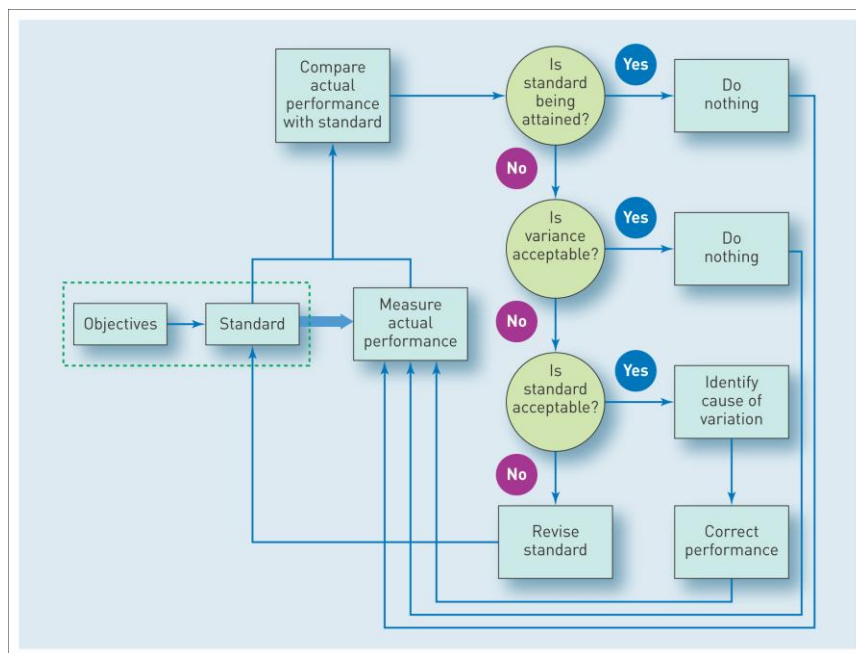


Figura – Decisões de gestão no processo de controlo

O quê e quando medir: Dois modelos de ajudar a desenvolver uma abordagem coerente:

- Concorrentes estrutura de valores;
- O “Balanced Scorecard”: Um conjunto abrangente de medidas para o negócio:
 - ✓ Perspectiva financeira;
 - ✓ Perspectiva dos clientes;
 - ✓ Perspectiva dos processos internos;
 - ✓ Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional.

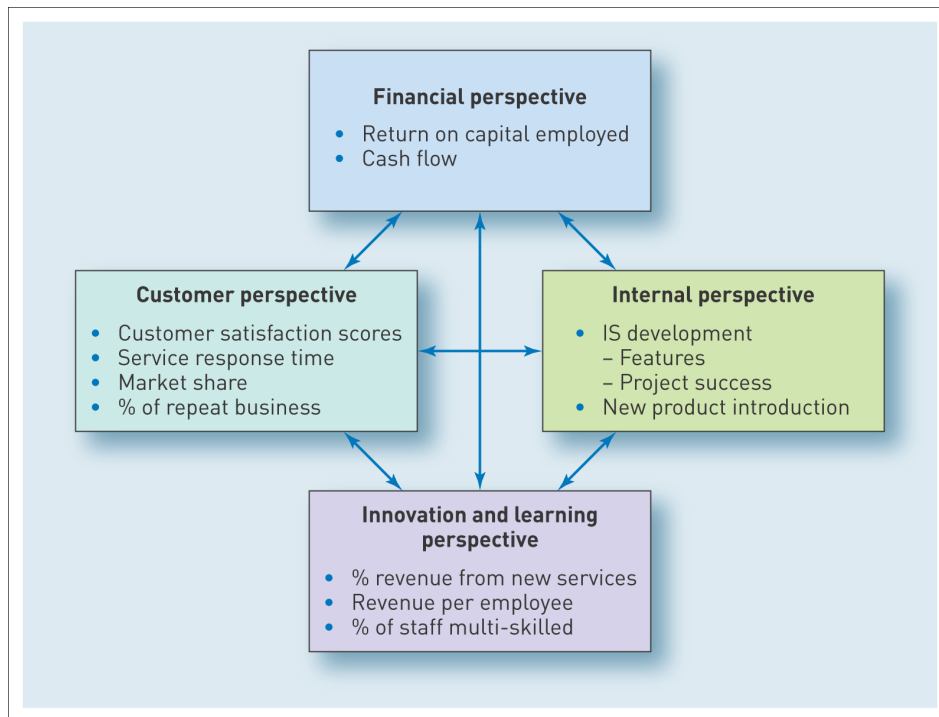


Figura – O que medir? (Balanced Scorecard)

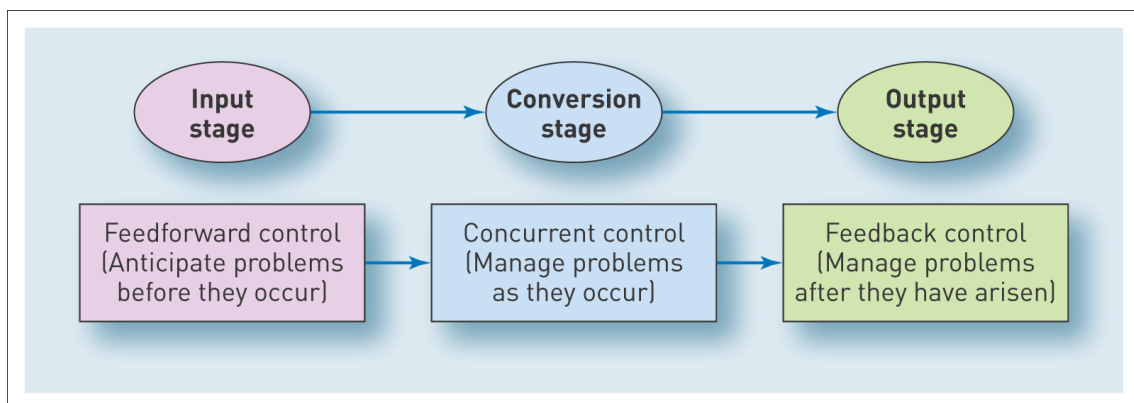


Figura – Quando medir? Três tipos de controlo

Controlo de Outputs: Medir a quantidade de trabalho para uma unidade:

- Medidas financeiras:
 - ✓ Rácios de rendibilidade;
 - ✓ Liquidez;
 - ✓ Taxas de actividade.
- Medidas organizacionais:
 - ✓ Medidas mais específicas: resíduos de saída.
- Orçamentos operacionais:
 - ✓ Um plano numérico para alocação de recursos entre as actividades

Controlo de comportamentos: Práticas para encorajar comportamentos especificados:

- Controle pessoal directo;
- Estrutura Organizacional: descrições de trabalho para influenciar o comportamento;
- Regras e procedimentos: Para estabelecer comportamentos aceitáveis;
- Gestão por objectivos: Estabelecimento de metas em níveis sucessivos da hierarquia;
- Controle por meio de máquinas: Máquinas ou sistemas de controlar directamente o comportamento.

Controlo cultural: Usando os recursos culturais (valores e crenças) para controlar o comportamento:

- Controle de gestão de recursos humanos: selecção e treino moldam o comportamento procedimentos;
- Valores e crenças: incentivar a concordância através de valores fortemente defendidos.

Perspectivas humanas de controlo: As pessoas têm objectivos e interesses pessoais, que afectam o modo como eles reagem às tentativas de controlar seu comportamento. Lawler (1976) observou:

- Comportamento burocrático rígido: por exemplo, concentrando-se em recursos que são avaliados, mesmo que não seja importante;
- Dados imprecisos: por exemplo, distorção da informação para tornar o desempenho com melhor aspecto;
- Efeitos desmotivadores: por exemplo, se eles percebem que o controlo está a atrapalhar as necessidades.

Maslow's categories of human needs	Controls may support satisfaction	Controls may hinder satisfaction
Self-actualisation	Feedback encourages higher performance, accepting new challenges	Controls may limit initiative, autonomy, ability to experiment and discover
Esteem	Publishing successes builds recognition, self-confidence; reputation with colleagues and senior managers	Publishing failure damages esteem, undermines reputation; inaccurate information also damaging
Belongingness	Team-based assessments can support bonding and team development	Individual rewards may breed competition and damage cooperation
Security	Knowledge of how performance is assessed gives certainty	Controls that leave expectations unclear undermine security; information seen as threat
Physiological	Help focus effort and meet performance requirements	Controls highlight poor performance and threaten job

Figura – Possíveis efeitos do controlo de sistemas nas necessidades humanas

Segundo Simon (1995), existem quatros níveis de controlo:

- Controlos de diagnóstico: permite aos gestores monitorizar o desempenho em variáveis críticas;
- Sistemas de crenças: controlo por meio de declarações que consistem em de crenças básicas;
- Sistemas de limites: Estabelecer limites para a acção: o que não fazer;
- Sistemas de controlo interactivos: regular, reuniões frequentes para monitorizar o desempenho e chegar a acordo sobre acções.

O que controlar:

- Áreas particularmente importantes para atingir objectivos organizacionais:
 - ✓ Disponibilidade;
 - ✓ Relevância do recurso;
 - ✓ Exequibilidade;
 - ✓ Custo aceitável do controlo.

Perspectiva da gestão para implementar o controlo:

- Mercado: mecanismos para regular preços de certas actividades necessárias à organização:
 - ✓ Utilizar o mercado para fixar padrões (existência de concorrência);

- Burocrático: regulação através de regras, políticas, orçamentos, recompensas e outros mecanismos administrativos para assegurar que os comportamentos das pessoas vão no sentido dos padrões de desempenho;
- Clã: regulação através de valores, tradições, cultura, normas partilhadas, relações informais, que orientam o comportamento das pessoas para os objectivos;
- Mistura de controlo burocrático e do clã: inovação.