

Introdução à Gestão

CAPÍTULO 1 – GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

- Gestão é criar organizações que funcionem – que adicionem valor aos recursos que utilizam, sendo esse valor subjetivo (o que é valioso para uma empresa de recursos humanos pode não ser valioso para uma empresa comercial).
- Organizações: Lucrativas
Não lucrativas  Servem para criar valor, saúde e bem-estar, articular e implementar ideias e dar trabalho, status e contacto social.
- Gestão é o processo de coordenação das atividades de trabalho de forma a serem cumpridos com eficiência (obter o máximo de “output” com o mínimo de “input” – “*doing the things right*”) e com eficácia (executar as atividades de forma a cumprir os objetivos – “*doing the right things*”).
- **Hampton**: Trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos. Inclui planeamento, organização, liderança e controlo (PLOC).
- **Koontz**: Processo de criar e manter um sistema no qual indivíduos, trabalhando em grupo, alcançam de forma eficiente determinados objetivos.
- **Bartol e Martin**: Processo de atingir objetivos da organização com base nas quatro funções básicas de planeamento, organização, liderança e controlo.
- O que faz um gestor?
Alguém que trabalha com e através de pessoas, coordenando as suas atividades para atingir objetivos.



- **Capacidades de gestão**: Técnicas – conhecimento e sua utilização em área especializada
Humanas – relacionamento com outros, trabalho individual e no grupo em que se integra
Conceptuais – pensar e conceptualizar sobre situações abstratas e complexas

Planeamento: definir objetivos e estratégias para os atingir

Organização: afetar recursos, determinar que tarefas fazer e as pessoas para os realizar

Liderança: dirigir e motivar todos os interessados

Controlo: monitorizar as atividades para assegurar que são executadas conforme planeado

- **O contexto da gestão:** Interno – os elementos da organização, o contexto mais próximo da gestão (recursos e capacidade para mudar a organização)
 - Externo – o meio envolvente da organização (geral, competitivo, partes interessadas)
 - Histórico – o passado que influencia presente e futuros possíveis

CAPÍTULO 2 – MODELOS DE GESTÃO

- **Escola científica (modelo racional)** – F. Taylor
 1. **“Scientific Management”** – Evitar o soldiering
 - Gestão deve basear-se em factos e não em suposições
 - Incentivos monetários individuais
 - Autoridade Funcional
 2. **Princípios do “Scientific Management”** – Desenvolver o método ótimo para a execução de cada tarefa.
 - Selecionar cuidadosamente os trabalhadores e treiná-los para cada cargo.
 - Assegurar que os colaboradores empregam o método correto.
 - Dividir o trabalho e as responsabilidades de forma a que os gestores sejam responsáveis pelo planeamento dos métodos de trabalho usando os princípios científicos e os trabalhadores pela execução correta do trabalho.
- **Escola administrativa e burocrática (modelo dos processos internos)** – H. Fayol e Max Weber
 1. **H. Fayol e as funções da gestão** – Administração/Gestão como corpo de conhecimento.
 - Preocupação da empresa como um todo.
 - As atividades na empresa podem ser agrupadas em técnicas, comerciais, segurança, financeiras, contabilidade e estatística e administração.
 - Administração é prever e planear, organizar, comandar, coordenar e controlar, e tem como princípios gerais autoridade e iniciativa.
 2. **Max Weber e a burocracia** – Regras formais e regulamentos
 - Especialização do trabalho
 - Carácter impessoal
 - Promoção baseada no mérito
 - Hierarquia bem definida
 - As pessoas são máquinas e há um líder único escolhido pelos superiores

- **Escola comportamentalista (modelo das relações humanas)** – Elton Mayo, Mary Parker Follett e Maslow
 1. **Experiência de Hawthorne:** numa fábrica foi testado o efeito das condições de iluminação e outras na produtividade.
 2. **Mayo e as relações humanas:** Trabalhador tem necessidade de reconhecimento, há motivação moral.

Dinâmica de grupo em que o trabalhador não é um indivíduo isolado.

Focalização na pessoa como ser social com muitas necessidades, que não são apenas materiais.
 3. **Mary Parker Follett:** Revelou criatividade e importância do trabalho em grupo.

Defendeu a substituição da burocracia pelas redes de grupos nos quais as pessoas resolvem problemas.
 4. **Maslow e a Teoria da Motivação:** As necessidades humanas obedecem a uma hierarquia: físico-biológicas, de segurança, de afeto, de estima e de autorrealização.

Pessoas têm necessidades que nunca são totalmente satisfeitas.
- **Escolas contemporâneas (modelo dos sistemas abertos):** Woodward, Lorsch, Waterman
 1. Organização com um conjunto de partes interdependentes que trabalham em conjunto para uma mesma finalidade e que interagem umas com as outras e com o exterior.
 2. **Propriedades:** Entropia negativa, sinergia e diferenciação

Visão Universal	Visão Contingencial
Os mesmos princípios de gestão aplicam-se a todas as situações.	O exercício de gestão depende de cada situação.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DA ENVOLVENTE

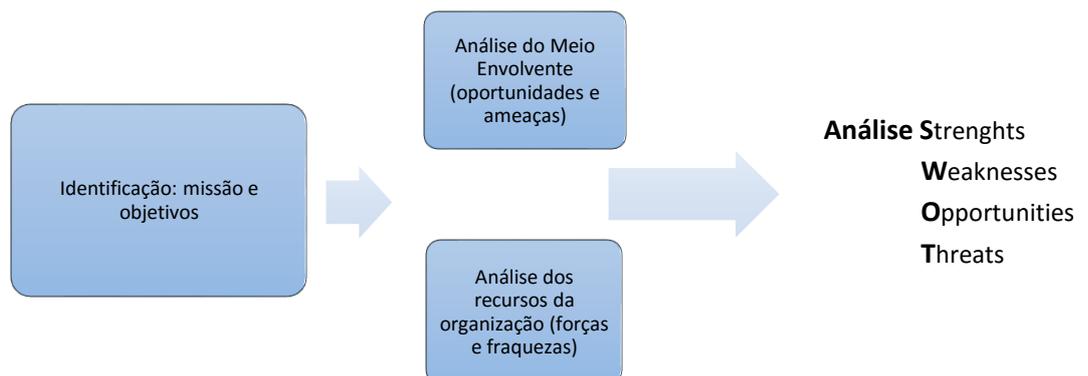
- O contexto externo da gestão

Meio Envolveinte Geral (mediato)	Meio Envolveinte Competitivo (imediate)	Partes Interessadas ("stakeholders")
Análise PESTAL Política – fiscalidade e estabilidade da governação Económica – nível de riqueza e estágio de desenvolvimento Sociocultural – tendências demográficas Tecnológica – telecomunicações e transportes Ambiental – poluição e recursos naturais Legal – leis laborais e regulação do Estado	5 Forças de Porter Novos entrantes: menos novos entrantes no mercado = mais lucro Concorrência: maior concorrência = menor lucro Poder de Negociação dos clientes: maior poder = menos lucro para a empresa Poder de Negociação dos fornecedores: maior poder = menos lucro para o comprador Substituição: produto facilmente substituído = menos lucro	Entidades/grupos com expectativas sobre a organização. Como gerir estes interesses? Campbell: balancear todos os "stakeholders" Argenti: satisfazer os accionistas ("shareholders") Abordagem pragmática: satisfazer os "stakeholders" com poder elevado Exemplos de stakeholders: clientes, sindicatos, governos...

- **O contexto interno da gestão (Cultura organizacional)**
 1. Trabalhar em conjunto molda a cultura organizacional e leva ao surgimento de crenças partilhadas sobre o que resulta na prática e, essas crenças, são transmitidas ao longo do tempo (Modelo de *Schein*)
 2. **Componentes da cultura:** Símbolos – características visíveis (indumentária, layout)
Crenças – “entendimentos” que são partilhados sobre o trabalho e a forma como se lida com as situações
Assunções básicas – ideias implícitas sobre a forma de trabalhar em conjunto e sobre a forma como atingir objetivos
 3. **Culturas Múltiplas:** Martin (2002) interrogou-se sobre a homogeneidade da cultura e sugeriu três perspetivas – Integração: os membros têm valores e crenças consistentes
Diferenciação: crenças conflitantes, por função ou nível
Fragmentação: fluidez, não relacionada com funções ou níveis hierárquicos
 4. O gestor deve antecipar/adaptar, influenciar e mudar atividades/innovar (aumentar capacidades organizacionais).

CAPÍTULO 4 – PLANEAMENTO

- O planeamento é um processo que envolve, fundamentalmente, o estabelecimento de metas e objetivos para as tarefas e atividades em causa, a descrição do modo como estas devem ser realizadas, os procedimentos de implementação e, ainda, as medidas para a avaliação dos resultados.
- **Propósitos do planeamento**
 - Dá orientação para gestores e não gestores
 - Permite a coordenação do trabalho
 - Reduz a incerteza, forçando gestores a antecipar
 - Permite o controlo dos objetivos
 - Clarifica direção e permite eficácia
 - Motiva as pessoas
- **Tipos de planos**
 1. Planos para o conjunto da empresa (ou para a unidade departamental de negócio ou área funcional)
 2. Estratégica ou operacional
 3. Curto ou longo prazo
 4. Específico ou direcional



- **Outras ferramentas de planeamento**
 1. Fatores críticos de sucesso: o que fazer bem para satisfazer os clientes
 2. Previsão: utilizar o passado para prever o futuro
 3. Análise de sensibilidade: testar os efeitos da mudança numa variável
 4. Cenários prospetivos: em que medida os futuros plausíveis podem afetar o negócio

- **Definição de missão e objetivos**
 1. Missão: declaração relacionada com clientes, produtos, tecnologia, etc (razão de ser da organização)
 2. Objetivos: resultado desejado para um indivíduo ou para o conjunto da organização
 - Têm de gerar motivação
 - Têm de ser **S**pecific
 - M**easurable
 - A**ttainable
 - R**ewarded
 - T**imed

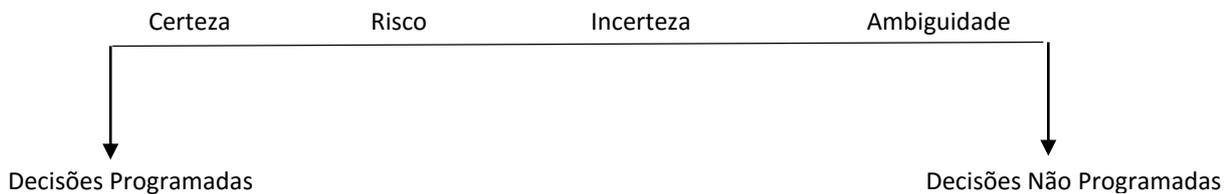
- **Gestão por objetivos (GpO)**
 1. Processo através do qual os objetivos específicos são definidos de forma colaborativa para a organização, para cada departamento e para cada indivíduo.
 2. Consiste em quatro elementos: Especificidade de objetivos
Tomada de decisão participativa
Período de tempo explícito
Feedback do desempenho
 3. Fases da GpO: Desenvolver objetivos genéricos
Definir objetivos específicos
Formular planos de ação
Implementar planos e auto-controlo
Revisão periódica dos progressos
Avaliação do desempenho

- **Problemas do planeamento**
 1. Pode criar rigidez na organização
 2. Planos podem substituir criatividade e intuição
 3. Focaliza a atenção na concorrência atual e não na sobrevivência futura

CAPÍTULO 5 – TOMADA DE DECISÃO

- **Importância da tomada de decisão:** escolhas sobre recursos escassos (inputs, processo de transformação e output), que afetam a criação de valor.
- **Tipos de decisão**
 1. Estratégica ou operacional: direções futuras ou aspetos correntes
 2. Dependentes ou independentes: influência da história e consistência com outras decisões
 3. Programadas ou não programadas: repetição, rotinas

Decisões programadas	Decisões não programadas
Repetitivas Correspondem a problemas estruturados Resolução por regras e procedimentos	Informação ambígua e aberta a interpretação Correspondem a problemas não estruturados Resolução depende do julgamento e criatividade



- **Etapas na tomada de decisão**
 1. Identificar o problema/oportunidade
 2. Definir objetivos
 3. Definir critérios de decisão
 4. Desenvolver alternativas
 5. Analisar alternativas
 6. Implementação da alternativa
 7. Avaliar eficácia da decisão
- **Modelos de tomada de decisão**
 1. Computacional-racional: suposições económicas, maximização de ganhos, informação completa.
 2. Baseada na avaliação do decisor-administrativa: racionalidade limitada, solução satisfatória (mais do que maximizar, procura-se a primeira solução suficientemente boa).
 3. Compromisso-político: desacordo sobre fins e meios, decisões são o resultado do poder de negociação e do comportamento político dos vários atores envolvidos.
 4. Inspiracional (garbage can): decisões exigem **participantes**, **problemas** e **soluções** (PPS são independentes e as decisões são tomadas apenas quando ocorrem em simultâneo na reunião – “garbage can”).

- **Tomada de decisão em grupo**

Vantagens	Desvantagens
Maior informação e conhecimento temático Maior número de alternativas Progresso nas capacidades dos elementos do grupo	Consome mais tempo Domínio da discussão por um ou poucos elementos Atraso nas decisões e incomodidade do desacordo

- **Groupthink:** Modo de pensar característico de pessoas pertencentes a um grupo coeso, quando a ênfase na unanimidade se sobrepõe à procura e análise realista das diferentes alternativas.
- **Modelo contingencial de Vroom e Yetton**
 1. Autocrático: gestor toma decisão com base na informação disponível.
 2. Obter Informação: gestor obtém informação dos subordinados e decide.
 3. Consulta: gestor partilha o problema com alguns subordinados individualmente, obtendo sugestões e ideias e depois decide.
 4. Negociador: gestor partilha problema com os subordinados em grupo, obtendo ideias e sugestões e depois decide.
 5. Grupo: gestor partilha o problema com os subordinados em grupo e em conjunto procuram gerar alternativas e atingir um consenso sobre uma solução.

CAPÍTULO 6 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Estrutura é a forma como o trabalho é dividido; define as responsabilidades das divisões, dos departamentos e das pessoas. Clarifica expectativas, permite a monitorização e evita redundâncias (desperdícios).
- À medida que a organização cresce, surge a necessidade de dividir o trabalho e coordenar as partes integrantes. Quando uma organização não tem um bom desempenho o gestor, frequentemente recorre a uma reestruturação.
- **Elementos da Estrutura Organizacional**
 1. Especialização
 2. Departamentalização/Divisão do trabalho
 3. Cadeia de comando (linha de autoridade: topo -> base)
 4. Amplitude de controlo
 5. Coordenação do trabalho
 6. Centralização e Descentralização
 7. Formalização
- **Divisão do trabalho:** define a responsabilidade das unidades departamentais (direções, seções, departamentos) e das pessoas.
 - Focaliza-se em: Áreas de trabalho ou áreas funcionais: produção, vendas,... - **Internas**
 Mercados distintos: produto, geográfico,... - **Externas**
- **Organogramas:** evidenciam agregação dos indivíduos em departamentos específicos, dependência hierárquica e os canais de comunicação da informação e visualização da cadeia de comando que liga cada indivíduo ao topo da organização.

- **Amplitude de controlo:** Qual o número de subordinados que dependem diretamente do gestor?

Poucos subordinados	Muitos subordinados
Sub-utilização do gestor Tendência excessiva para o controlo e fraca autonomia dos subordinados	Dificuldade de coordenação Falta de controlo do que se passa no seu departamento

- **Coordenação do trabalho:** Quando se divide o trabalho há necessidade de coordenação que se pode processar através de:
 1. Supervisão direta (“*span of control*”)
 2. Hierarquia (resolver problemas de diferentes departamentos)
 3. Estandarização (uniformização) dos *inputs* e/ou *outputs*
 4. Regras e procedimentos
 5. Sistemas de informação
 6. Contacto pessoal direto
- **Formalização:** Grau em que o trabalho na organização está estandardizado (uniformizado) e o comportamento do indivíduo é orientado por regras e procedimentos.

Ausência de formalização (ex: PME)	Formalização excessiva
Consome mais tempo Gera soluções injustas Mais liberdade de ação	Desencoraja a mudança e a inovação

- **Dividir o trabalho**
 1. Perspetiva Funcional (por função/departamento)

Vantagens	Desvantagens
Reflete a tendência natural para a especialização de funções Facilita o controlo Favorece e concentra a competência técnica em cada domínio	Dificulta a cooperação entre as várias funções Pouco ênfase nos objetivos globais da empresa Adaptação difícil a alterações no mercado e na envolvente

2. Perspetiva Divisional (por produto/negócio – linha de produtos, clientes, mercados...)

Vantagens	Desvantagens
Atribuição mais clara de responsabilidade por custos – resultados Flexibilidade e capacidade de resposta a alterações nos mercados e envolvente Facilita a inovação Permite o contacto entre diferentes especialistas	Requer um maior número de gestores com capacidade de direção geral Aumenta a insegurança dos trabalhadores Dificulta a especialização técnica

3. **Perspetiva Matricial (simultaneamente divisional e funcional)**

Vantagens	Desvantagens
Emprego flexível de recursos humanos e materiais Resposta flexível a pressões conflituais do mercado (eficiência e competência técnica; atenção a produto/cliente)	Tendência para a anarquia Disputas excessivas pelo poder entre gestores de produto e gestores funcionais Custos de administração elevados (p.e.: excesso de reuniões)

4. **Estrutura por equipas:** Colaboradores agregam-se em equipas ou unidades autónomas temporárias em torno de um projeto ou atividade; renovam-se de acordo com as necessidades.
5. **Estrutura em rede:** Reúnem entidades independentes da empresa (fornecedores, clientes...) ligados através de tecnologias de informação que realizam um processo produtivo em diferentes localizações.
6. **Estrutura de projeto:** Colaboradores trabalham de forma continuada em projetos; existe muita fluidez e flexibilidade: não há departamentalização nem hierarquização rígida; gestores atuam como mentores e facilitadores.
7. **Estrutura Simples:** Baixo nível de departamentalização, elevada amplitude de controle, autoridade centralizada e baixo nível de formalização.

Vantagens	Desvantagens
Rapidez Flexibilidade Pouco custosa Responsabilidades claras	Torna-se menos adequada à medida que a organização cresce Risco de centralização numa só pessoa

- **Organizações Aprendentes:** Estruturas que desenvolvem a capacidade de adaptação contínua à mudança porque todos os seus elementos têm um papel ativo na identificação e resolução dos problemas.

CAPÍTULO 7 – TEORIAS CONTINGÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

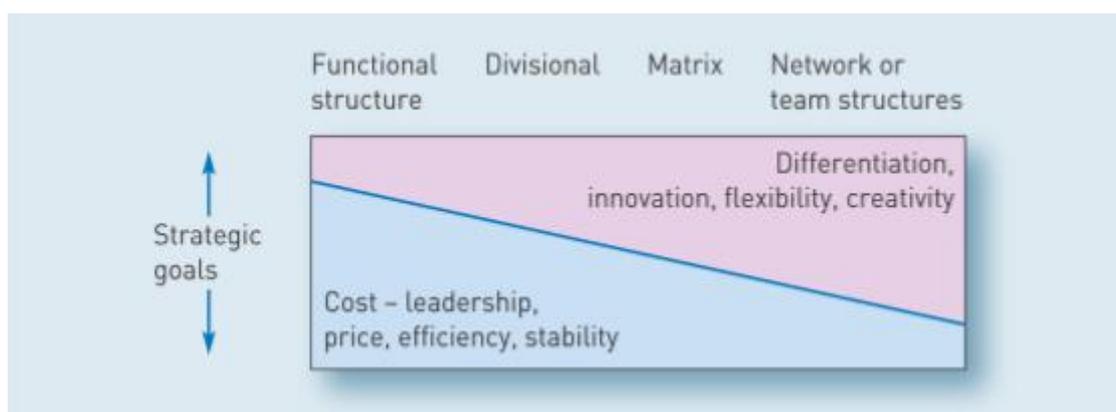
- Os gestores mudam regularmente as organizações. Como fazem para escolher a melhor estrutura organizacional? De acordo com Burns & Stalker - "The Management of Innovation" (1961):

Sistemas de Gestão

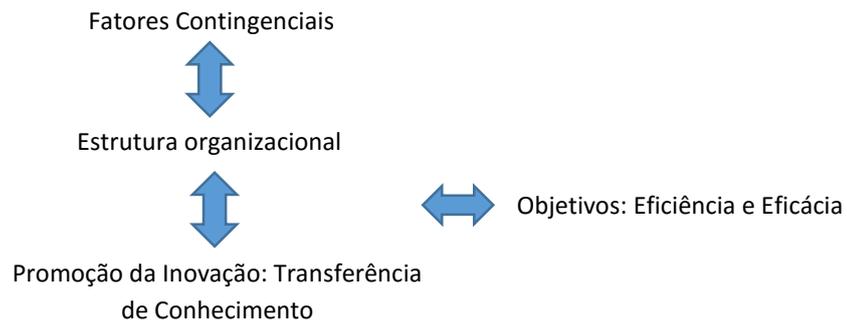


Mecanicista	Organicista
Especialização	Fluxo de informação sem restrições
Cadeia de comando clara	Amplitude de controle ampla
Amplitude de controle estreita	Descentralização
Centralização	Comunicação horizontal
Comunicação vertical	Formalização baixa
Formalização alta	

- Organizações Mecanicistas** - Estrutura rígida, controle apertado; procura evitar desvios ao estabelecido.
- Organizações Organicistas** - Estrutura flexível, permitindo a adaptação às condições; *empowerment*; supervisão direta fraca; regras formais mínimas.
- Fatores Contingenciais**
 - Meio Envolvente: Estável ou turbulento
 - Dimensão: Pequenas Empresas ou grandes empresas - Quanto maior for a organização, mais complexa será a sua estrutura.
 - Tecnologia: Produção unitária e em pequenas séries ou produção em massa ou produção em contínuo - Quanto mais complexo é o sistema tecnológico, mais previsíveis são os resultados e o desempenho, e mais pertinente o planeamento e o controle.
 - Estratégia: Dominação pelos custos, diferenciação - é a resposta da organização que resulta de um processo de análise dos fatores externos e internos (análise SWOT) e da própria percepção que a organização desenvolve desses mesmos fatores.
 - Ciclo de Vida
 - Cultura nacional
- Relação entre Estratégia e Estruturas



- **Definição de uma estrutura eficaz**

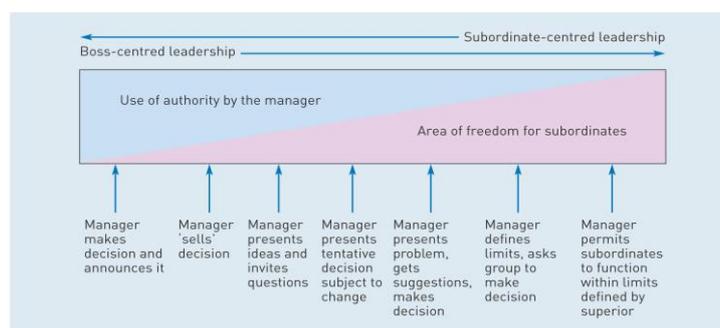


CAPÍTULO 8 – LIDERANÇA

- **Porquê estudar o processo de influência?**
- Gerir depende da capacidade de influenciar outros; compreender os vários modelos ajuda a escolher a perspetiva adequada ao contexto (líder) e identificar perspetiva e decidir resposta (subordinado); compreender pressupostos ajuda a questionar as perspetivas e considerar alternativas mais adequadas com o contexto.
- **Líder:** alguém que pode influenciar outros e que possui autoridade de gestão. Idealmente, todos os gestores deveriam ser líderes.
- **Liderança:** o processo de influenciar um grupo a alcançar metas; o que os líderes fazem.
- **Gerir e Influenciar:** os gestores fazem o seu trabalho (acrescentar valor aos recursos) através da sua influência sobre os outros. As tarefas de planear, organizar, liderar e controlar dependem da concordância dos outros em cooperar, dentro de uma rede de influências mútuas.
- **Modelo dos Traços:** algumas pessoas têm características pessoais que as tornam eficazes – visão, capacidade de decisão, otimismo, energia, autoconfiança, persistência, ambição...
 - **Big Five (McCrae and John)**
 - Abertura à experiência: imaginação, curiosidade, inteligência, originalidade
 - Conscienciosidade: responsabilidade, organização, perseverança
 - Extroversão: sociável, falador, ativo
 - Amabilidade: cortesia, cooperação, tolerância, confiabilidade
 - Neuroticismo: ansiedade, insegurança, depressão, embaraço
 - **Limitações:** número de fatores, efeito de outras variáveis, efeito do contexto
 - **Contribuições:** alguma evidência da relação com eficácia; utilização de alguns traços como critérios de seleção e recrutamento.

- **Modelos de Comportamentos**
 - **Estudos da Universidade do Iowa (Kurt Lewin)** identificaram 3 tipos de liderança:
 - **Estilo Autocrático:** autoridade centralizada, baixa participação, impõe métodos de trabalho, limita o conhecimento do objetivo
 - **Estilo Democrático:** elevada participação, envolve o grupo na tomada de decisão, deixa o grupo determinar os métodos de trabalho
 - **Estilo Laissez-Faire:** dá inteira liberdade aos elementos do grupo, fornece os meios necessários, participa apenas para responder a questões e não dá *feedback*.
 - **Estudos do Estado do Ohio (Feishman)** identificaram 2 dimensões do comportamento de um líder:
 - **Estrutura Inicial:** o papel do líder na definição do seu papel e dos papéis dos membros do grupo; padrão de comportamento do líder que enfatiza o desempenho no trabalho para conseguir atingir os resultados de produção.
 - **Consideração:** a confiança e respeito do líder pelas ideias e sentimentos do grupo; padrão de comportamento do líder que evidencia sensibilidade ao relacionamento e às necessidades sociais dos subordinados (expressar apreciação, ajuda, proximidade...).
 - **Estudos da Universidade de Michigan**
 - **Orientado para os empregados:** dava ênfase às relações pessoais
 - **Orientado para a produção:** dava ênfase à realização das tarefas
 - **Modelo de Blake and Mouton:** desenvolveram uma grelha de gestão combinando a orientação para a produção (estrutura inicial) com a orientação para as pessoas (consideração), ou seja, (orientação para a produção ; orientação para as pessoas):
 - **Anémico (1,1):** primeiro objetivo é ficar fora de problemas, limita-se a passar instruções, segundo o sistema estabelecido
 - **Simpático (1,9):** cria uma atmosfera confortável, segura e familiar; assume que os subordinados irão responder produtivamente
 - **Intermédio (5,5):** obtém uma performance adequada ao balancear as necessidades produtivas com o interesse dos subordinados
 - **Autocrático (9,1):** só tem em linha de conta as necessidades da organização; utiliza a autoridade formal para pressionar os colaboradores a atingirem os objetivos
 - **Integrador (9,9):** abordagem mais efetiva, combinando a elevada performance com a construção de relações de confiança e respeito.
- **Modelos Situacionais (ou Contingenciais):** sugerem que a influência eficaz depende da compatibilidade com as circunstâncias, com a situação de liderança (tarefa, subordinados, contexto...).
 - **Modelo de Fiedler:** propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da relação certa entre o estilo de interação do líder com os seus seguidores e o grau em que a situação permite o controlo e influência do líder.
 - **Pressupostos:** diferentes situações pressupõem estilos de liderança diferentes, os líderes não mudam facilmente o estilo de liderança e ou se muda a situação ou se muda o líder para haver eficácia.
 - **Fatores situacionais ligando o líder à situação:** 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) e posição de poder (grau de poder real que o líder tem).

- **Modelo de Hersey & Blanchard:** os líderes devem ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos seguidores, para uma liderança eficaz.
 - Existem 4 tipos de liderança:
 - Determinar – diretivo, guiar, direccionar (elevada orientação da tarefa e baixa orientação relacional)
 - Persuadir – explica, persuade (elevada orientação da tarefa e elevada orientação relacional)
 - Compartilhar – participa, encoraja (baixa orientação da tarefa e elevada orientação relacional)
 - Delegar – observa, monitoriza (baixa orientação da tarefa e baixa orientação relacional)
 - Níveis de maturidade dos subordinados:
 - M1 – É incapaz e não tem vontade de assumir responsabilidade ou é inseguro
 - M2 – É incapaz, mas tem vontade e segurança
 - M3 – É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidade ou é inseguro
 - M4 – É capaz de assumir responsabilidade e tem vontade e segurança
- **Modelo Path-Goal (House):** afirma que o papel do líder é ajudar os seguidores a alcançarem os seus objetivos e dar-lhes a direção e suporte necessários para garantir que esses objetivos são compatíveis com as metas organizacionais. Os líderes assumem diferentes tipos de liderança de acordo com a situação:
 - Diretivo: quando a tarefa é ambígua ou subordinados com pouca flexibilidade; explicitar quais são as suas metas e objetivos
 - Apoiante: quando as tarefas são desagradáveis, repetitivas e frustrantes os subordinados valorizam a ajuda do líder.
 - Orientado para o sucesso: quando o grupo enfrenta tarefas não repetitivas e ambíguas, que desafiam a sua capacidade, precisam de encorajamento e pressão para atingir objetivos
 - Participativo: quando as tarefas são não repetitivas e os subordinados estão confiantes que as conseguem fazer.
- House defende que o estilo apropriado de liderança vai depender da situação: das características dos subordinados (habilidades, necessidades e experiências) e do ambiente de trabalho (grau de estruturação das tarefas, autoridade formal do sistema, característica do grupo de trabalho); o estilo de liderança tem um impacto direto nos resultados (aceitação, satisfação, motivação e performance dos colaboradores).
- **Modelo de Tannenbaum & Smith:** um líder percorre diferentes caminhos, um continuum de estilos, consoante o contexto, as 3 forças: gestor (personalidade, valores e crenças sobre participação, confiança nos subordinados), subordinados (independência, tolerância à ambiguidade, conhecimento, expectativas) e situação (normas, dimensão e eficácia do grupo, natureza do problema).



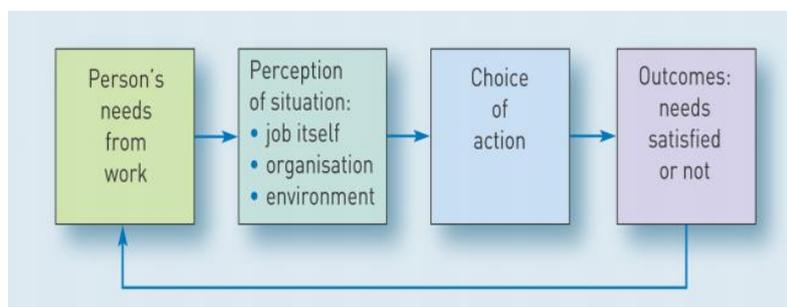
- **Liderança Transacional e Transformacional:** Bass defende que os 2 tipos de liderança são distintos, mas complementares. Um líder pode utilizá-los em simultâneo e em diferentes situações.
- Liderança Transacional (em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis): os líderes reconhecem as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho; envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência.
- Liderança Transformacional (em períodos de formação organizacional e de mudança): processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização; é definida em termos de efeito sobre os colaboradores (estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e dispõem-se a executar comportamentos extraordinários).
- *Podsakoff et al* identificaram 6 dimensões transformacionais:
 - Identificar e articular uma visão – é o líder que identifica oportunidades novas e desenvolve, articula e inspira os outros com a sua visão do futuro.
 - Fornecer um modelo de comportamentos apropriado – é o comportamento do líder que estabelece um exemplo a ser seguido pelos colaboradores e é consistente com os valores da organização.
 - Promover a aceitação de objetivos do grupo – o líder promove a cooperação entre os colaboradores e o trabalho em equipa para conseguir um objetivo comum.
 - Criar expectativas de desempenho elevado – líder coloca ao grupo as suas expectativas de excelência, de qualidade e de alto desempenho.
 - Promover apoio individual – o líder demonstra respeito pelos seus colaboradores, pelos seus sentimentos e necessidades pessoais.
 - Estimulação intelectual – o líder desafia os colaboradores a repensarem os processos e modos de execução do trabalho, de forma a aperfeiçoarem o seu desempenho.
- **A perspetiva do poder:** a influência depende do poder da pessoa. Para aumentar o poder, partilhe-o. A partilha com os seus subordinados aumenta o poder e permite aos gestores gastarem o seu tempo noutras atividades e contactos exteriores, que reforcem e ampliem o seu poder.
- Fontes de Poder (French e Raven)
 - Poder legítimo – relacionado com a posição hierárquica na organização
 - Poder de atribuir recompensas – dar benefícios ou recompensas (dinheiro, prémios, trabalho mais interessante, tempo de lazer...)
 - Poder coercivo – tem de punir, controlar, despedir...
 - Poder referencial – advém de características do líder que são atrativas para o subordinado
 - Competência – advém dos conhecimentos e competências (skills) do líder
- Pessoal e Posicional (Hales)
 - Coercivo – insistência e determinação (pessoal); autoridade para dar instruções, com a ameaça de sanções e punições (posicional)
 - Recompensa – crédito em troca de anteriores ou futuros privilégios diários (pessoal); autoridade para usar recursos organizacionais, incluindo apoio a seniores (posicional)

- Administrativa – experiência do negócio, quem contactar, como fazer as coisas (pessoal); autoridade para usar ou criar políticas (posicional)
 - Técnico – habilidade ou experiência relevante para a tarefa (pessoal); autoridade de acesso à experiência, informação e ideias em toda a empresa (posicional)
 - Referente – crenças, valores e ideias individuais e qualidades pessoais (pessoal); autoridade para envolver normas e valores da cultura organizacional (posicional)
- Kanter - 3 linhas de poder que os gestores usam:
 - Recursos: dinheiro ou outros recursos utilizados para recompensar
 - Informação: partilhar o que está a acontecer, que oportunidades surgem...
 - Suporte/Apoio: através de gestores de nível superior
- Empowerment - dar poder aos colaboradores; assenta em 4 princípios:
 - Poder – delegar nos colaboradores autoridade, autonomia, responsabilidade, poder de decisão
 - Motivação – reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas
 - Desenvolvimento – dar formação contínua, partilhar informações e conhecimentos
 - Liderança – orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes
- Táticas para influenciar os outros – Kipnis e Yukl identificaram 9 táticas para influenciar os outros – subordinados, chefes e colegas, que variam consoante o alvo (é contingencial):
 - Persuasão racional: argumentos lógicos
 - Apelo inspiracional: apelo a ideias, a valores
 - Consulta: no planeamento e estratégia da mudança desejada
 - Sedução: antes de pedir alguma coisa
 - Troca: transacional, reciprocidade mais tarde
 - Apelo pessoal: lealdade, amizade
 - Aliança: ajuda de outros para persuadir
 - Apelo à legitimidade: autoridade, consistência com regras
 - Pressão: recurso a ameaças ou persistência
- Influenciar através de networking – manter relacionamento com outros para intercâmbio, partilha de informações, contactos e experiências. Troca recíproca – com objetivo de ajudar no trabalho e na construção da carreira. As redes podem ser:
 - Profissionais – interesses profissionais comuns
 - Poder privilegiado – apenas por convite
 - Ideológico – promover objetivos políticos ou valores
 - Orientado – partilha de valores comuns
 - Estratégico – desenvolvimento de relações com pessoas de outras organizações
 - Ter acesso a estas redes traduz-se em contactos e informações, que podem ser posteriormente utilizados, quando queremos influenciar outros.

- **Ghoshal & Bartlett – Fatores situacionais: Hardware e Software organizacionais**
 - Hardware: componentes estratégia e estrutural da organização – structure, strategy, systems (3S). Compõem o contexto situacional mais objetivo.
 - Software: inclui os valores da empresa, as motivações e o compromisso individual com a organização – propósitos, processos, pessoas (3P). São elementos intangíveis, mas não menos importantes.
- À medida que as organizações foram fazendo do conhecimento a sua matéria-prima, os 3S foram-se mostrando incapazes de responder aos novos desafios. É importante os gestores de topo se centrarem na nova trilogia 3P. É essencial uma correta articulação/ajustamento entre ambos e a capacidade de entender a interpenetrabilidade de comportamento e contexto.

CAPÍTULO 9 – MOTIVAÇÃO

- A motivação é um processo psicológico que dá ao comportamento um objetivo e uma orientação, acrescentar valor depende da motivação das pessoas. Contudo, a motivação não pode ser imposta, surge no âmbito da pessoa.
- Contrato psicológico: as pessoas têm expectativas mútuas em relação a outras pessoas, variando com o contexto. No entanto, sendo subjetivo o contrato é facilmente posto em causa.
- Modificação do comportamento: ao evidenciar a relação entre comportamentos e consequências, encorajam-se comportamentos desejáveis e desencorajam-se comportamentos indesejáveis. Devem-se seguir alguns princípios como recompensar apenas as ações desejadas, recompensar depressa, recompensas encorajam repetição (reforço), recompensas são mais eficazes que sanções e reforço repetido leva a mudanças permanentes.
- Contexto social da motivação - Perspetiva situacional:



- **Teorias de Conteúdo**
 - O que precisa uma pessoa para ter motivação no trabalho?
 - **Teoria das Necessidades de Maslow**: as necessidades insatisfeitas motivam ou influenciam o comportamento das pessoas. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o princípio da dominância. Maslow diz ainda que as necessidades são hierarquizáveis:
 1. Necessidades Fisiológicas (alimentação, abrigo, repouso, ar)
 2. Necessidades de segurança (proteção contra o perigo e a privação)
 3. Necessidades de afeto (afeição, inclusão em grupos)
 4. Necessidades de estima (autorrespeito, admiração, reconhecimento)
 5. Necessidades de prestígio (realização de cada indivíduo, utilização plena dos seus talentos)

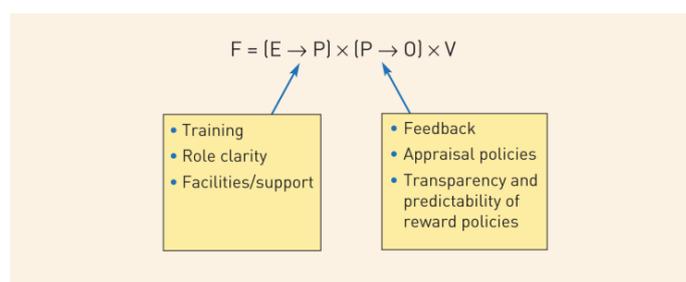
- Teoria dos dois fatores – Herzberg: classifica os fatores importantes para o comportamento das pessoas no trabalho em duas classes: fatores higiênicos (que se podem relacionar com as necessidades fisiológicas, de segurança e de afeto de Maslow) e fatores motivacionais ou de satisfação (necessidades de autoestima e autorrealização).
 1. Os fatores higiênicos incluem o salário, a segurança, as condições de trabalho, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais, resultados e chefias.
 2. Os fatores de satisfação incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, a responsabilidade, o próprio trabalho...

A teoria de *Herzberg* difere da de *Maslow* na medida em que para o primeiro a motivação das pessoas não advém da satisfação das primeiras necessidades, mas sim das segundas. Os fatores higiênicos não conduzem à motivação das pessoas, mas sim à redução ou anulação da insatisfação, o que não é o mesmo que motivar.
- Teoria ERG – Alderfer: agrupa a satisfação de necessidades em forma de pirâmide. A diferença entre *Alderfer* e *Maslow* é que a pirâmide de *Alderfer* tem somente três níveis hierárquicos:
 1. Necessidades de existência (na pirâmide de *Maslow* fisiológicas e de segurança)
 2. Necessidades de relacionamento (sociais ou de pertença)
 3. Necessidades de crescimento (autoestima e autorrealização)
- McGregor: Teoria X ou Teoria Y?
 - Teoria X (como os gestores pensam):
 - 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 objetivos da organização.
 - Uma pessoa normal deseja ser dirigida, evita responsabilidade, possui pouca ambição e procura acima de tudo segurança.
 - Teoria Y:
 - 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 exercem autocontrole e procuram atingir os objetivos a que aderem; aderência aos objetivos é função das recompensas, em especial das relacionadas com necessidades de estima e de auto-actualização.
 - Desde que em condições apropriadas, uma pessoa aprende não só a aceitar, como a procurar responsabilidade e a usar a criatividade e a inovação.
 - Em grande parte das organizações o potencial intelectual da maioria dos indivíduos só parcialmente é utilizado.

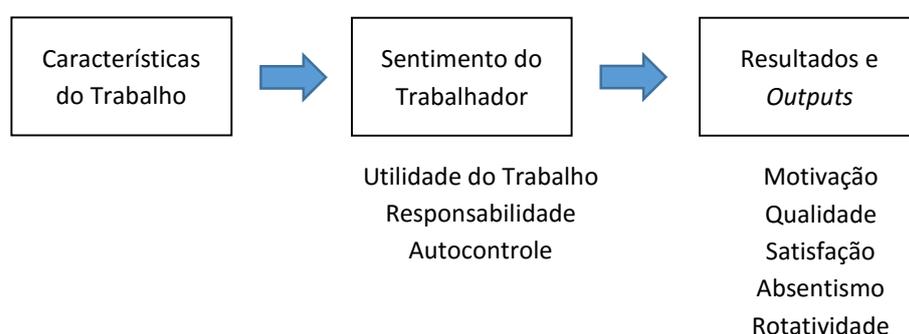
- Teoria da realização – McClelland: destaca três tipos de necessidades, que assumem particular importância:
 1. Necessidades de realização – desejo de atingir objetivos que signifiquem desafios.
 2. Necessidades de poder – desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho de outros.
 3. Necessidades de afiliação – desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis.

McClelland defende que todas as pessoas têm presentes as três necessidades, no entanto, há sempre uma que se destaca mais que as outras duas, tudo depende da importância que cada um dá aos três níveis.

- “Goal-setting Theory”: Objetivos desafiantes, mas atingíveis levam à motivação; objetivos específicos (precisos e quantificáveis) motivam mais que objetivos vagos; participação na definição dos objetivos é motivadora; receber informação sobre desempenho anterior é importante para a motivação.
- Teoria das Expectativas - Teoria de Vroom: a motivação depende do valor atribuído a determinado objetivo (valência) e a expectativa que a pessoa tem de poder atingi-lo.
Força da motivação = Valência X Expectativa.
- Assim, um objetivo pode ser considerado mais ou menos importante e sobre ele podem ser criadas expectativas de probabilidade do mesmo ser atingido ou não. Se o valor do objetivo for elevado e a probabilidade de o atingir for notável, a pessoa fica motivada para o conseguir. Sugere que antes da ação das pessoas, estas devem considerar se têm habilidade e esforço e se isso trará bons resultados. Esta teoria divide-se em vários blocos:
 1. Expectativa da atuação do esforço – relações percebidas entre o esforço requerido e a atuação que irá resultar, para que os empregados considerem que têm que ter as habilidades e esforço necessários.
 2. Expectativa do resultado da atuação – relações percebidas entre a atuação pessoal e a possibilidade dos vários resultados que irão resultar.



- Work Design Model:



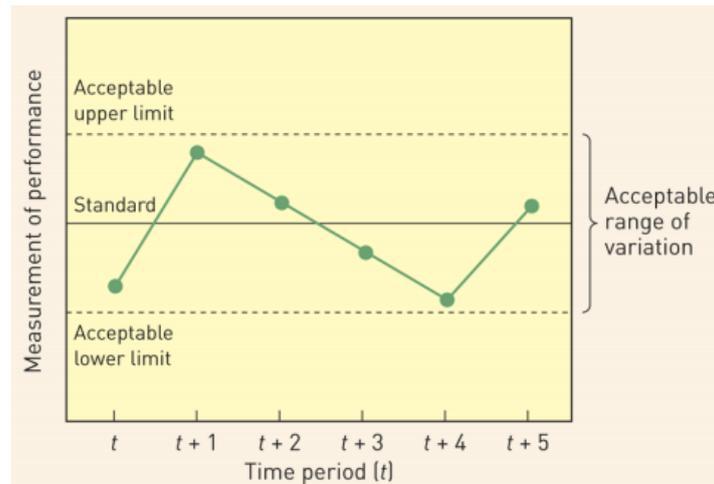
- Teoria da Equidade - Stacy Adams: destaca a percepção que as pessoas fazem sobre a justiça na situação laboral. Os empregados tendem a fazer comparações entre o seu desempenho e o desempenho dos outros, relativamente aos benefícios que uns e outros têm, ou seja, as recompensas que daí advêm. Os indivíduos são motivados a reduzir as injustiças por si identificadas, fazendo um esforço de aproximação à situação que consideram ideal ou justa.
- **Recompensas**
 - Teoria do Reforço: o comportamento recompensado é repetido, enquanto que o não recompensado será suspenso.
 1. Reforço positivo: conceder uma recompensa após ter sido desempenhado um determinado comportamento.
 2. Reforço Negativo: remover uma consequência desagradável ou uma pena após o desempenho de um determinado comportamento.
 3. Extinção: ausência do reforço positivo.
 4. Punição: Uma consequência desagradável, após o desempenho de um comportamento desagradável.
 - Teoria da aprendizagem social: a aprendizagem ocorre através de interações recíprocas e contínuas, do nosso comportamento, dos fatores individuais e das forças do meio envolvente. Processos que explicam o nosso comportamento:
 1. Processos simbólicos: representações verbais ou escritas que servem de orientação para um futuro comportamento.
 2. Aprendizagem por observação: capacidade de aprender novos comportamentos ou avaliar prováveis consequências observando os outros.
 3. Autocontrolo: capacidade de exercer controlo sobre o nosso comportamento através de “standards” e consequências, punição ou recompensa das nossas ações.

CAPÍTULO 10 – CONTROLO

- Controlo é o processo de regulação das atividades de organização para garantir que o desempenho está de acordo com as expectativas e os objetivos. Envolve:
 - Definição de objetivos (fornecem direção e um padrão de desempenho a atingir).
 - Medição

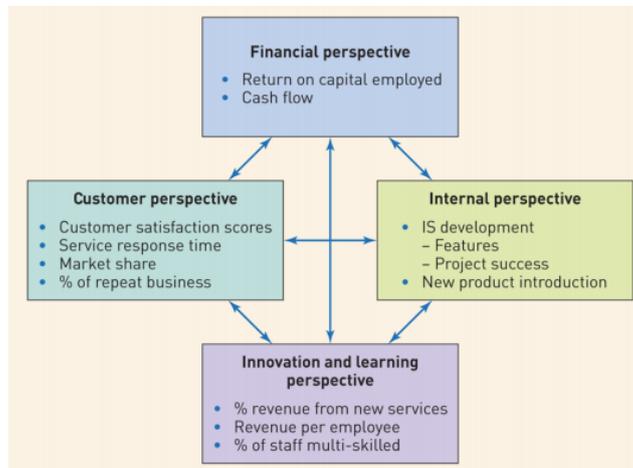
	Advantages	Disadvantages
Personal observation	Gives first-hand knowledge, information is not filtered, shows the manager is interested	Subject to personal bias, time consuming, obtrusive – people see what is happening
Oral reports	Quick way to get information, allows for verbal and non-verbal feedback	Information is filtered, no permanent record
Written reports	Comprehensive, and can show trends and relationships, easy to store and retrieve	Time to prepare, may ignore subjective factors
Online information systems	Rapid feedback, often during the process	Information overload, may be stressful to staff

- Comparação (definir o intervalo de variação aceitável).



- Correção (corrigir desvios ou alterar metas).
- A função do controlo é reduzir a incerteza, detetar irregularidades, identificar oportunidades, atuar em situações complexas e descentralizar a autoridade.
- **Táticas para o controlo**
 - Supervisão direta
 - Estrutura organizacional
 - Regras e Procedimentos
 - Gestão por objetivos
 - Controlo através do equipamento
 - Controlo pela gestão de recursos humanos
 - Valores e crenças
- O controlo da “fase do processo” (tipo de controlo) pode ser feito de três formas:
 1. Controlo dos *inputs* – destina-se a assegurar que os inputs estão a ser utilizados por forma a atingir os objetivos.
 2. Controlo do processo – avaliação feita no decorrer do processo antes dele chegar ao final e antes de se produzirem os outputs.
 3. Controlo dos *outputs* – centra-se na qualidade e quantidade dos produtos e serviços gerados.
- Existem cinco objetivos genéricos de desempenho:
 1. Qualidade
 2. Velocidade
 3. Fiabilidade
 4. Flexibilidade
 5. Custo

- **Balanced Scorecard** - método que toma em consideração quatro áreas em simultâneo:
 1. Financeira – levando em consideração os interesses dos acionistas
 2. Clientes – a opinião dos nossos clientes
 3. Interna – o nível de performance
 4. Inovação e aprendizagem – as condições para continuarmos a progredir e criar valor



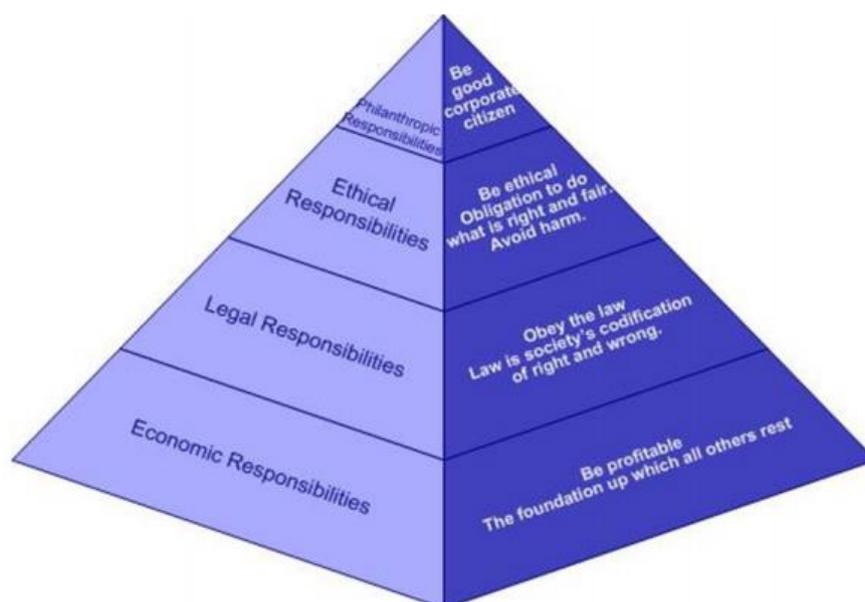
- As pessoas têm objetivos e interesses pessoais que afetam a forma como reagem ao controle:
 - Comportamento rígido e burocrático, por exemplo levando à concentração nas características que são avaliadas, mesmo se de importância reduzida.
 - Informação enviesada, por exemplo distorcendo a informação que se presta de modo a que a performance pareça melhor.
 - Efeitos desmotivadores, por exemplo no caso da percepção de que o controle é um obstáculo às necessidades.
- O controle em termos de amplitude, ou seja, em relação aos níveis, pode ser feito de três formas:
 - Níveis de controle – o planeamento e o controle são processos interdependentes, que juntos guiam a realização da organização. Primeiro os gestores fazem um plano, depois criam um sistema de controle. Assim são colocados no lugar:
 1. Controle de estratégia – processo regulador, que assegura a implementação do sucesso no longo alinhamento no plano da estratégia, realçando os efeitos e as direções das estratégias, realçando os efeitos e as direções das estratégias internas. São responsáveis os gestores de topo.
 2. Controle tático – processo regulador com o objetivo de implementar o sucesso nos níveis táticos de departamentos, realçando especificamente esforços internos e externos que os afetem. São responsáveis os gestores médios.
 3. Controle de operações – processo regulador que assegura a implementação do sucesso nas operações planeadas do dia-a-dia, monopolizando especificamente e focando as atividades internas. São responsáveis os gestores de 1ª linha.

- **Características das organizações mecanicistas e organicistas**
 - Mecanicistas: o trabalho é dividido em tarefas especializadas, as tarefas são executadas conforme o especificado, sendo mudadas apenas pelo gestor hierárquico, a estrutura de controlo, autoridade e a comunicação é pela via hierárquica, as decisões são tomadas pelo nível hierárquico, a comunicação é vertical entre superiores e subordinados, a comunicação transmite sobretudo as instruções e decisões emitidas pelos superiores, enfatiza a legalidade da organização e a obediência aos superiores.
 - Organicistas: o trabalho é definido para tarefas gerais, as tarefas são ajustadas pelas pessoas envolvidas nelas, a estrutura de controlo, autoridade e a comunicação é em rede; as decisões são tomadas por pessoas com conhecimentos e experiência técnica, a comunicação é vertical e horizontal entre superiores e subordinados, a comunicação é sobretudo de avisos, dá ênfase aos objetivos da organização e na necessidade de experiência.
- O tipo de controlo – mecanicista ou orgânico – dependerá do tipo de organização, da sua estratégia e da sua envolvente.

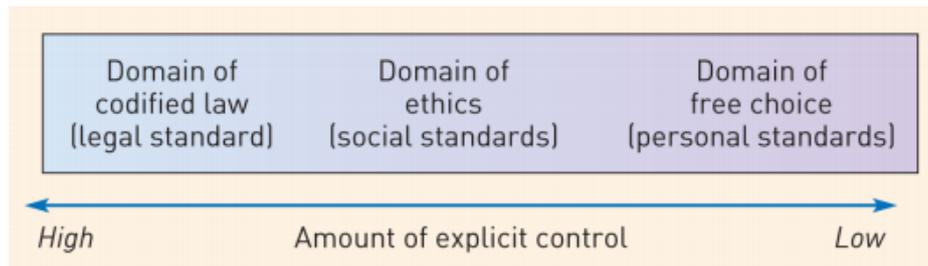
CAPÍTULO 11 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.
- A responsabilidade social das empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. Assenta em três pilares de sustentabilidade conhecidos por triple bottom line:
 - a. Economia (Lucro) -> *Profit*
 - b. Assuntos sociais (Pessoas) -> *People*
 - c. Ambiente (Planeta) -> *Planet*
- *United Nations Global Compact*: é uma iniciativa proposta pela ONU para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. O Pacto Global é um instrumento de livre adesão pelas empresas, sindicatos e organizações da sociedade civil. A entidade que adere ao pacto assume voluntariamente o compromisso de implantar os dez princípios em suas atividades quotidianas e prestar contas à sociedade, com publicidade e transparência, dos progressos que está realizando no processo de implantação dos princípios mediante Comunicações de Progresso. Assenta em 10 princípios:
 - **Direitos Humanos**
 - Empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos Direitos Humanos proclamados internacionalmente
 - Certificarem-se que não são complacentes com o abuso dos Direitos Humanos.
 - **Trabalho**
 - Empresas devem apoiar a Liberdade de associação e reconhecer efetivamente o direito de negociação associativa
 - Eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsivo
 - Abolição do trabalho infantil
 - Eliminação da discriminação em relação ao emprego e ocupação

- **Ambiente**
 - Empresas deviam tomar precauções no que toca a desafios ambientais
 - Criar iniciativas para promover responsabilidade ambiental
 - Encorajar o desenvolvimento e fusão de tecnologias amigas do ambiente.
 - **Anti-Corrupção**
 - Empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.
- Tradicionalmente nos Estados Unidos, a responsabilidade social das empresas tem sido entendida sobretudo numa perspetiva filantrópica. Empresas fazem lucros sem restrições que não sejam pagar impostos. Dos lucros fazem doações para causas sociais. Não é bem visto se a empresa parece tirar partido dessa doação. O modelo europeu assenta em conduzir o negócio de uma forma socialmente responsável, juntamente com investimento em comunidades de forma economicamente viável.
- **Papel das empresas na sociedade**
 - Milton Friedman (1962)
 - Obter o máximo lucro para os acionistas, desde que dentro das regras do jogo legais
 - Responsabilidade empresarial
 - Empresas desenvolvem a sua atividade na sociedade e devem comportar-se como bons cidadãos
 - Grupos de pressão influenciam a atuação das empresas e as expectativas públicas sobre o comportamento destas
 - Empresas devem ter em atenção os vários *stakeholders* (com interesses por vezes conflituais)
- **Pirâmide de Carroll da responsabilidade social das empresas**



- **Comportamento ético**



- **Expectativas dos stakeholders nas responsabilidades da empresa**

Stakeholders	Expectations
Employees	Employment, security, safe working conditions, rewarding work, fairness in promotions
Shareholders	Financially centred investors: high return on investment Ethical investors: strong CR policies and reputation
Suppliers	Fair terms, prompt payment, long-term relationship
Customers	Majority: price, quality, durability and safety Minority (ethical consumers): fair trade sources, fair treatment of staff, care for environment
Communities	Employment, income, limits on pollution and noise
Competitors	Fair competition, follow the norms of behaviour in the industry
Governments	Pay taxes, obey laws, provide economic opportunities
Environmental campaigners	Minimise pollution, emissions, waste and assist recycling
Charities and causes	Donations and gifts in kinds

- **Gestão da responsabilidade social da empresa**
- Como é que os gestores podem organizar a empresa para encorajar boas práticas?
 - Dar o exemplo (trabalhadores seniores são o exemplo a seguir)
 - Código de práticas (declaração formal de princípios e práticas)
 - Estruturas de responsabilidade corporativa e comunicação (comités específicos)