

CADERNOS DO EMPREENDEDOR

---

MÓDULO IV – GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS \_ NOÇÕES BÁSICAS



## Índice

1. Prólogo, pág. 3
2. Carta ao empreendedor, pág. 4
3. Introdução à Gestão, pág. 5
  - 3.1. Conceito de Gestão, pág. 5
  - 3.2. Funções da Gestão, pág. 5
  - 3.3. Níveis de Gestão, pág. 6
  - 3.4. Gestor: tarefas e aptidões necessárias, pág. 7
  - 3.5. Perspectivas da Gestão, pág. 7
    - 3.5.1. Perspectiva estrutural, pág. 7
    - 3.5.2. Perspectiva humana, pág. 9
    - 3.5.3. Perspectiva integrativa, pág. 9
4. A empresa como organização social, pág. 10
5. Planeamento, pág. 12
6. Tomada de decisões: gerar e avaliar alternativas, pág. 17
7. Organização: processo de estabelecer relações entre pessoas e recursos disponíveis, pág. 19
8. Direção, pág. 26
9. Liderança, pág. 29
10. Comunicação, pág. 30
11. Cultura das organizações, pág. 31
12. O processamento do controlo, pág. 34

## 1. Prólogo

AEA – Associação dos Empreendedores de Angola, é uma associação de direito privado com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e sem finalidade lucrativa, resultando de uma comunhão e de uma visão comuns para o empreendedorismo em Angola.

Contribuir para o fomento e desenvolvimento do empreendedorismo, bem como a melhoria da informação e troca de experiências entre organizações e associações públicas ou privadas que na sociedade angolana, ou fora dela, pugnem pela busca dos mais nobres interesses da defesa dos empreendedores, é um dos nossos objectivos.

Foi neste contexto que a AEA decidiu lançar um conjunto de tertúlias formativas direccionadas para os empreendedores, no sentido de apoiar todos quantos almejem criar o seu próprio negócio.

Os **Cadernos do Empreendedor** são textos de apoio ao empreendedor e pretendem constituir-se como uma base teórica de suporte às acções ou tertúlias formativas.

## 2. Carta ao empreendedor

Num contexto socioeconómico particularmente sensível para o nosso país, em que se afigura como necessário diversificar a economia, reduzir a exposição face às receitas petrolíferas e fazer de Angola um país mais próspero, mais moderno e globalizado, a iniciativa de cada um de nós é essencial para a construção da riqueza colectiva e da afirmação do país como nação soberana e independente.

Na qualidade de Presidente da Direcção da Associação dos Empreendedores de Angola venho, através desta carta, dirigir-me a todos quantos alimentam o sonho de um dia criarem o seu próprio negócio e lançar-vos o repto de, juntos, construirmos um país de oportunidades, emprego e confiança na juventude, o activo mais valioso de uma nação.

Se acreditas que és capaz de tornar os teus sonhos em realidade, se acreditas que a tua ideia se pode tornar vencedora, junta-te a nós, porque...

**...juntos chegamos longe!**

O Presidente da Direcção da AEA



---

(Eng.º Jorge Baptista)

### 3. Introdução à Gestão

**3.1. Conceito de Gestão** – processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com os esforços dos outros. Pressupõe a existência de uma organização (várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns).

**3.2. Funções da Gestão** – interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

**Planeamento** – processo que determina antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito. É mais do que uma previsão, está implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam. Os planos devem ser definidos em termos precisos, de tal modo que sirvam de guias claros para os gestores e todo o pessoal da empresa; estabelecem a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro.

**Organização** – processo de estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

**Direcção** – processo de determinar, isto é, afectar ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve motivação, liderança e comunicação:

**Motivação** – em termos gerais, pode ser entendida como reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguirem alcançar os objectivos da empresa; traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objectivos individuais de cada elemento da organização com os objectivos globais da mesma.

**Liderança** – é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam.

**Comunicação** – é o processo de transferência de informações, ideais, conceitos ou sentimentos entre as pessoas. Para se ter uma ideia da importância da comunicação na gestão, basta verificar que a maior parte do dia do gestor é a falar.

**Controlo** – processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas (verificar desvios e analisar as razões que estiveram na sua origem). Mais que castigar, pretende definir acções necessárias para corrigir os desvios e evitar repeti-los no futuro.



A organização depende do planeamento efectuado, isto é, dos objectivos e das estratégias definidas, o estilo de direcção depende do tipo de organização e o controlo será exercido de forma diferente consoante o estilo de direcção. Ou seja, as quatro funções da organização estão intimamente ligadas entre si, influenciando-se mutuamente em todos os sentidos.

### 3.3. Níveis de Gestão

**Institucional** – gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica (ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir, e pela formulação de políticas gerais, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a empresa), associada, por norma, a acções com implicações a médio e longo prazo (administradores, gestores, conselho de gestão...). A sua função principal é o planeamento e organização.

**Intermédio** – predomina a componente tática, caracterizando-se pela motivação de recursos e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área do respectivo gestor (curto prazo, directores de departamento, directores de divisão...).

**Operacionais** – predomina a componente técnica, traduzindo-se na execução de rotinas e procedimentos (chefes de secção, chefes de serviço). A função principal é a direcção e controlo.

**Mas gerir implica, acima de tudo, tomar decisões. Decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância.** Saber qual o caminho a seguir, isto é, que estratégias e técnicas aplicar, como organizar os recursos humanos, financeiros e materiais, como dirigir os subordinados e, finalmente, analisar se os objectivos estão ou não a ser cumpridos de acordo com o planeado. A tomada de decisões é a verdadeira essência da gestão.

### 3.4. Gestor: tarefas e aptidões necessárias

**Aptidão conceptual** – capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las na prática, capacidade de visualizar a organização no seu todo; necessária nos gestores institucionais.

**Aptidão técnica** – capacidade de usar os conhecimentos no seu trabalho, conhecimentos como engenharia ou contabilidade são exemplos dessa capacidade. De um modo geral esta aptidão está relacionada com o trabalho (processo físico); necessária nos gestores operacionais.

**Aptidão em relações humanas** – capacidade de compreender e motivar outras pessoas. Necessária em todo o tipo de gestores.

### 3.5. Perspectivas da Gestão:

**3.5.1. Perspectiva estrutural:** abarca as correntes de pensamento em que às formas de organização do trabalho e das instituições é atribuído maior relevo.

#### GESTÃO CIENTÍFICA:

Taylor defendia:

- Aplicação do método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho;
- Selecionar, de forma científica, os trabalhadores que melhor desempenham as tarefas pedidas;
- treino, educação dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
- interacção amigável entre gestores e trabalhadores mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

A sua ideia era melhorar a produtividade, aplicando métodos de trabalho, tempos de descanso, padrão de produção esperada e pagamento em função das unidades de trabalho concluído.

## TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO:

Fayol defendia a sistematização e organização da empresa como um todo, destacando seis actividades fundamentais: comércio, técnica, segurança, contabilidade, financeira e administrativa (esta última engloba as 4 funções da gestão).

### 14 Princípios gerais da Gestão:

- Divisão do trabalho: quanto mais especializado maior a experiência;
- autoridade: direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer;
- disciplina: a par de esquemas de incentivos, pode ser necessário recorrer a penalidades para que todos trabalhem em conjunto;
- unidade de comando: cada pessoa deve receber ordens de apenas uma pessoa;
- unidade de direcção: a empresa deve ser direccionada para apenas um objectivo comum;
- subordinação do interesse individual ou colectivo;
- remuneração;
- centralização;
- cadeia de comando;
- ordem;
- equidade;
- estabilidade no emprego;
- iniciativa;
- espírito de equipa.



## **TEORIA DA BUROCRACIA:**

Weber defendia a forma ideal de organização, enfatizando a ordem, sistema, racionalidade, uniformidade e consistência, exigindo o uso de documentos escritos para regular tudo, de modo a não haver falhas.

**3.5.2. Perspectiva humana:** apresenta como traço fundamental a preocupação com as pessoas que integram as organizações.

Mc Gregor defendia a importância dos grupos e da sua liderança (dois tipos: líder de tarefa – preocupação com a produtividade e líder social – preocupação com a coesão e encorajamento da colaboração entre os membros do grupo).

Teoria X: teoria pessimista, onde as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar, logo preferem e precisam de ser dirigidas e controladas;

Teoria Y: teoria otimista, os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade, gostam de assumir responsabilidade e preferem o autocontrolo.

**3.5.3. Perspectiva integrativa:** engloba as duas primeiras.

Teoria da contingência: o que os gestores fazem depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação.

Sistema mecanicista: estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica;

Sistema orgânico: mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisões.

## **PAPÉIS DESEMPENHADOS PELO GESTOR:**

Mintzberg defendia os papéis desempenhados pelos gestores:

### **Interpessoal:**

- 1- Figurativo: funções cerimoniais e sociais como representante da organização;
- 2- Líder: motivando e dirigindo os subordinados;
- 3- Relação: estabelecendo redes de contactos com o exterior.

**Informacional:**

- 1- Receptor: recebe informações do interior e exterior da empresa;
- 2- Disseminador: transmitindo aos outros membros as informações;
- 3- Transmissor: informando para o exterior da empresa sobre planos, políticas a adoptar, etc.

**Decisional:**

- 1- Empreendedor: desenvolve iniciativas de mudança com base em oportunidades exteriores;
- 2- Solucionador de distúrbios;
- 3- Distribuidor de recursos;
- 4- Negociador.

#### 4. A empresa como organização social

A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Razões que explicam a existência de organizações:

- 1- Razões sociais: as pessoas organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- 2- Razões materiais: a formação de uma organização conduz ao aumento de eficiência, redução do tempo necessário para alcançar um objectivo, acumulação de conhecimento;
- 3- Efeito de sinergia: duas ou mais pessoas - actuando em conjunto - produzem um efeito maior do que as somas dos efeitos de cada uma isoladamente.

**Sistemas abertos** – muitas entradas e muitas saídas em relação ao ambiente, como é caso de uma organização.

**Sistemas fechados** – poucas entradas e poucas saídas em relação ao ambiente, como é o caso de uma organização mecânica, (motor de um carro) ou organizações que não afectam nem são afectadas por factores externos. Cada sistema é constituído por vários subsistemas e, por outro lado, faz parte integrante de um sistema maior, o qual constitui o seu ambiente externo, ou seja, a empresa é influenciada pelas forças do ambiente que a rodeia (sociedade em geral, accionista...), mas afecta também esse mesmo ambiente (a força laboral, os clientes...).

Por norma os gestores de segundo nível, estão apenas expostos à envolvente interna. Havendo no entanto vários factores que os afecta: o estilo de gestão do chefe (existe uma tendência de imitação), as orientações escritas (normas e regras da empresa), os empregados (são licenciados? Não são?), estrutura organizacional, organização informal (conjunto de relações que existe entre funcionários fora da empresa), as relações entre departamentos, as organizações sindicais.

**Objectivos, recursos e ambiente das empresas** - as organizações são criadas para atingir objectivos que seriam difíceis ou mesmo impossíveis de atingir se se agisse de forma isolada. E as empresas como organizações sociais que são, não fogem à regra, com objectivos variados, destanca-se o lucro e a sobrevivência como dois dos principais objectivos. Para atingir esses objectivos as empresas formulam e implementam as suas estratégias (conjunto de acções, envolvendo a globalidade dos recursos disponíveis que se tornam mais adequados para esse efeito), obtendo assim planos, que traduzem não só o que deve ser feito mas também como deve ser feito. Os planos traduzem-se em políticas, linhas orientadoras com carácter geral que dão origem as regras e procedimentos necessários.

### Os objectivos naturais de empresa geralmente são:

- Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços;
- proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção;
- aumentar o bem-estar da sociedade...

**Recursos** – os meios que a empresa se serve para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos (natureza, capital e trabalho).

**Ambiente** – o terreno onde a empresa actua, costuma-se dividir em ambiente geral e ambiente de tarefa.

**Ambiente Geral** – variáveis tecnológicas, políticas, económicas, sociais, legais e ecológicas. Conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia a empresa.

**Ambiente de tarefa** – consumidores/clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentares (governo).

## 5. Planeamento

Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito, para se atingir os objectivos pretendidos. O processo do planeamento começa, assim, com a definição dos objectivos.

### Missão e objectivos

**Missão** – definição dos fins estratégicos gerais que expressam as intenções fundamentais da gestão da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para todos os trabalhadores, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis. A sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

Teremos que saber quem é o nosso cliente e qual é o nosso negócio. A resposta a estas perguntas define o próprio negócio. Neste contexto deverá mencionar o tipo de produtos ou serviços que a empresa se dedica, os mercados a que se dirige, a sua filosofia de actuação e a imagem pública que pretender passar. **A missão deve ser comunicada tanto interna como externamente por diversos meios e deve ser breve e explícita, flexível e distintiva.**

**Objectivos** – são as “metas”, os “alvos” a atingir, enquanto a missão é por vezes definida de uma forma genérica, os objectivos devem ser explícitos de forma bem concreta.

#### Características:

Hierarquia – nem todos os objectivos têm a mesma importância, definir prioridades;

Consistência – os objectivos devem harmonizar-se entre si;

Mensurabilidade – comparação entre o planeado e o conseguido; grandezas quantificadas e valoradas;

Calendarização – definir correctamente os períodos;

Desafios atingíveis – devem ser realistas.

## Vantagens da definição de objectivos:

- fazem com que as coisas aconteçam, reforçam a pró-actividade.
- procuram que se torne realidade aquilo que se planeou;
- melhoram as comunicações (faz com que pessoas de departamentos diferentes e posições hierárquicas diferentes emitam opiniões);
- desenvolve a coordenação, pois simplifica a organização;
- aumento da motivação dando origem a comportamentos mais participativos e colaborantes;
- desenvolve mecanismos de controlo.

## Tipos de objectivos

Existem pelo menos três tipos de objectivos:

**Económico** – sobrevivência, que é objectivo prioritário da organização: proveitos e crescimento;

**Serviço** – criação de benefícios para a sociedade e existência de responsabilidade da organização para com a sociedade em que se encontra;

**Pessoal** – objectivos do trabalhador: as organizações são constituídas por pessoas que têm personalidades, experiência e objectivos diferentes e podemos apontar alguns:

- Organização – maximizar lucros;
- Gestores – promoções, vencimentos mais elevados, bónus;
- Governo – adesão das empresas à legislação;
- Empregados – aumento de salários e bónus;
- Concorrência – aumentar a quota de mercado;
- Clientes – produtos de qualidade ao seus membros;

- Accionistas – maiores dividendos;
- Sindicatos – maior influência dos seus membros;
- Sociedade – protecção ambiental.

## **Dificuldades na implementação de objectivos**

Saber separar os objectivos reais dos estabelecidos, saber analisar a multiplicidade de objectivos e, por último, ter em conta tanto os objectivos quantitativos como os não quantitativos.

## **Tipos de planos**

Existem vários tipos de planos, uns que são guias de orientação permanentes por períodos mais ou menos longos (é o caso dos planos políticos, os procedimentos e os regulamentos) e o outro tipo de planos que são os programas e os orçamentos. Concretizando, existem os planos:

**Políticos** – guias previamente estabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões;

**Procedimentos** – estabelecem os passos a tomar para alcançar os objectivos;

**Regulamentos** – guias de acção específica que se destina a dirigir as pessoas;

**Programas** – relacionam duas variáveis: actividade e tempo;

**Orçamentos** – resultados esperados.

Os planos podem ainda dividir-se em rígidos e flexíveis (planeamento deslizante).

## **Níveis de planeamento**

Tal como se fez para caracterizar os níveis de gestão, habitualmente consideram-se três níveis de planeamento:

- estratégico (define a missão da empresa, os objectivos genéricos, dos gestores de topo);
- tático (processa ao nível de gestão intermédia, os prazos mais curtos e corresponde a áreas mais funcionais como finanças, marketing, etc);
- operacional (refere-se essencialmente às tarefas e operações realizadas no nível operacional).

## Características dos planos

NÍVEIS	INSTITUCIONAL	INTERMÉDIO	OPERACIONAL
Planeamento	<i>Estratégico</i>	<i>Tático</i>	<i>Operacional</i>
Amplitude	<i>A empresa como um todo</i>	<i>Uma área específica</i>	<i>Uma tarefa ou operação</i>
Conteúdo	<i>Genérico e sintético</i>	<i>Menos genérico; mais detalhado</i>	<i>Pormenorizado e analítico</i>
Prazo	<i>Longo Prazo</i>	<i>Médio Prazo</i>	<i>Curto Prazo</i>
Grau de Incerteza	<i>Elevado</i>	<i>Não tão elevado</i>	<i>Reduzido</i>

## Gestão por objectivos

Peter Drucker foi o mentor da gestão por objectivos (GPO). A GPO, em síntese, resume-se a cinco fases:

- Estabelecimento de objectivos de longo prazo – define a missão;
- Estabelecimento de objectivos específicos de curto prazo – objectivos quantitativos, orçamentos;
- Estabelecimento de objectivos individuais e padrões – formulação de planos de acção compreendendo objectivos desafiantes e atingíveis. Padrão de avaliação justo;
- Avaliação dos resultados – comparação entre as acções executadas e os resultados atingidos com os standards previamente definidos ;
- Acções correctivas – última fase do processo, consiste em possíveis alterações em tudo aquilo que falhou (pessoal e organizacional).

**Vantagens da GPO** – promove o efectivo planeamento global, estimula a motivação e participação dos funcionários, clarifica as funções, responsabilidades e autoridade, desenvolvimento de carreira profissional.

**Desvantagens da GPO** – falta de empenhamento por parte dos gestores de topo, por vezes os gestores perdem demasiado tempo a definir esses objectivos, poderá aumentar a burocracia.

Para que a GPO atinja o máximo de resultados, é importante que os objectivos sejam em número ilimitado (4 a 8), bem especificados, simultaneamente desafiantes e também atingíveis.



**Estratégias genéricas** – estas caracterizam-se em 2 grupos:

### **1º grupo**

refere-se à organização em termos globais:

#### **De crescimento:**

- concentração (crescimento, número de produtos ou serviços altamente relacionados);
- integração vertical (quando a empresa cresce, entrando em áreas que são próprias dos seus clientes e fornecedores);
- diversificação (entrada em novos negócios).

#### **De estabilidade:**

- pouca alteração nos produtos;
- defensiva, como o turnaround, o desinvestimento e a liquidação;
- combinadas (quando se combina algumas destas estratégias).

### **2º grupo:**

Estratégias genéricas de área de negócios:

- liderança pelo custo (compete no seu mercado, tirando proveito de custos reduzidos);
- diferenciação do produto em relação aos concorrentes;
- foco (escolha particular de um segmento do mercado).

**6. Tomada de decisões:** gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção.

4 etapas:

**Identificação do problema:** a razão de ser de um processo de tomada de decisões; um problema geralmente tem muitas causas e depende de variadas circunstâncias, o que implica uma análise aprofundada e objectiva.

**Desenvolver alternativas:** listagem das várias formas possíveis de resolver o problema;

**Escolher a melhor alternativa,** depois de estudada a listagem de consequências de todas as alternativas possíveis;

**Implementação da melhor alternativa:** passagem à acção.

As decisões tomadas pelos gestores não são todas do mesmo tipo, existem dois tipos fundamentais de decisões: as de rotina, em que são decisões repetitivas, programadas e estruturadas, principalmente tomadas pelos gestores operacionais. As decisões de não rotina, não são programadas e são mal estruturadas. Estas decisões estão associadas a problemas que por norma não aparecem e são tomadas pelos gestores institucionais principalmente.

**Factores condicionantes da tomada de decisões:**

- O tempo disponível para decidir e implementar a decisão;
- A natureza crítica do trabalho;
- A existência de regulamentos escritos;
- As atitudes da empresa em relação aos processos de decisão;
- A quantidade de informação disponível.

**Tomada de decisões em grupo**

As decisões de grupo têm vantagens como maior precisão nas deliberações (várias cabeças pensam melhor que uma), transmissão e partilha de informações (é muito difícil uma quantidade elevada de informação ser obtida por só uma pessoa), maior motivação e maior e melhor controlo dos resultados obtidos pela decisão tomada. Mas também existem inconvenientes, tais como o tempo gasto nas decisões ou então indecisões prolongadas.

**Brainstorming** – técnica de gerar ideias para solução de um problema. Apresentação de alternativas pelos membros do grupo, sem qualquer análise crítica. Pode ser utilizada em qualquer fase do processo de decisão, mas é mais eficaz no início, com o surgimento do problema.

**Grupo nominal** – decisões em grupos em que cada elemento do grupo escreve a sua ideia e nesta fase não existe discussão. Depois há a fase de silêncio, onde são analisadas as ideias apresentadas individualmente, registando-se todas as ideias. Concluindo esta fase, dá-se início à discussão e avaliação das mesmas. A decisão final é determinada pela ideia que recolheu a maior pontuação.

**Método Delphi** – igual ao grupo nominal, mas não existe confronto directo entre os grupos (não existe face to face).

## 7. Organização: Processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis, tendo em vista os objectivos da empresa.

### Processo de organização:

- considerar objectivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se adapta a eles;
- definir o tipo de funções ou actividades necessárias para esse efeito;
- reagrupam-se as funções com alguma similaridade.

Função – tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.

Departamentalização – processo que consiste em agrupar funções semelhantes ou actividades principais em unidades de gestão.

Razões que levam à departamentalização:

- Volume de trabalho;
- 
- Agrupamento de funções similares;
- Tradição e leis do trabalho;
- Separação de funções para evitar conflitos de interesses;
- Necessidades de controlo de funções não semelhantes.

Diferenciação - consiste em criar níveis hierárquicos adicionais (diferenciação vertical) ou formar novos departamentos do mesmo nível de hierarquia (diferenciação horizontal).

### Tipos de departamentalização:

#### Por Funções



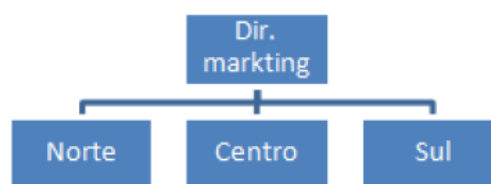
**Por Produtos:** quando é importante o conhecimento especializado de cada por produto por apresentar características diferentes;



**Por Clientes:** quando as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes;



**Por áreas geográficas:** quanto há actividades não interdependentes dispersas por várias zonas geográficas ou sendo diferente a forma de comercializar;



**Por projecto:** quando tem diversos projectos independentes (empreitadas por exemplo);

**Matricial:** basicamente igual a por projectos mas não acaba quando acaba o projecto, é permanente.

## **Responsabilidade, autoridade e delegação:**

**Responsabilidade:** obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.

**Autoridade:** direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objectivos. Envolve a tomada de decisões e é garantida. Proporciona a coordenação da empresa.

**Delegação:** existe quando alguém tem excesso de responsabilidade ou autoridade e consiste no processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

### **Razões para proceder à delegação:**

- Maior rapidez nas acções e tomada de decisões;
- Treino e desenvolvimento do pessoal;
- Aumenta o nível de motivação;
- Melhores decisões e trabalho melhor executado.

### **Potenciais problemas da delegação:**

- Perda de controlo se o feedback não for apropriado;
- Eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for bem definido

### **Autoridade de linha, de staff e funcional:**

**Autoridade de linha:** representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível hierárquico superior e descendo até ao último elo da cadeia;

**Autoridade de staff:** autoridade dos departamentos que apoiam os gestores de linha com assistência e aconselhamento nas áreas especializadas;

**Autoridade funcional:** direito que é atribuído a uma pessoa ou departamento para controlar processos específicos ou outros aspectos relativos a actividades executadas por outros departamentos.

## Vantagens

- *Simplicidade*
- *Divisão clara da autoridade*
- *Encoraja rapidez na acção*

## Desvantagens

### **Autoridade de linha**

- *Reduzido aproveitamento dos especialistas*
- *Excesso de esforço do pessoal-chave*
- *Dependência de poucas pessoas-chave*

### **Autoridade de staff**

- *Possibilita apoio de especialistas*
- *Liberta executivos de análises pormenorizadas*
- *Meio de treino de especialistas jovens*
- *Possibilidade de confusão de funções*
- *Redução do poder dos especialistas*
- *Tendência para a centralização*

### **Autoridade funcional**

- *Decisões especializadas de rotina pelos executivos*
- *Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos*
- *Explicita a necessidade de executivos experientes*
- *Relacionamento mais complexo*
- *Problemas de coordenação*
- *Tendência para a centralização*

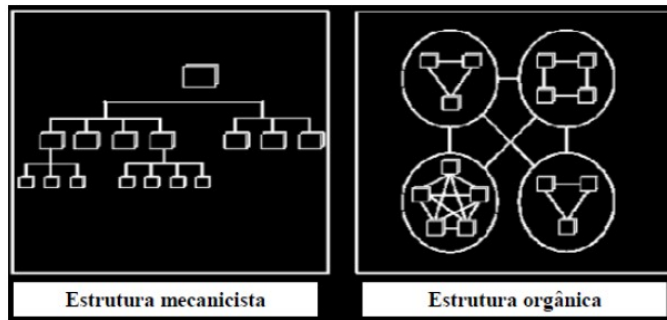
## **Princípios de organização:**

- **Unidade de comando:** cada subordinado reporta apenas a um superior, favorece a coordenação e evita conflitos;
- 
- **Paridade entre autoridade e responsabilidade** contribui para o aumento da eficiência e motivação;
- **Princípio escalar e cadeia de comando;**
- **Amplitude de controlo:** mede o número máximo de subordinados que um gestor deve ter.

A tendência generalizada vai no sentido de uma redução de níveis hierárquicos.

**Centralização e descentralização:** centralização é a situação onde se verifica uma maior retenção de autoridade nos gestores de nível superior, logo menor delegação. Actualmente há uma tendência para a centralização.

**Estruturas organizacionais:** conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Definem as funções de cada unidade de organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades.



### Tipos de estrutura:

- Mecanicista ou orgânica: mecanicista é caracterizada por elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, elevada centralização das decisões;
- Estruturas simples: pequenas e microempresas, só existem 2 níveis hierárquicos;
- Estruturas funcionais: delegação de autoridade segundo as funções clássicas da gestão: comercial, financeira, etc;
- Estrutura divisionária: divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados, etc. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, organizados em departamentos. As divisões são relativamente independentes.
- Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SBU): agrupa aqueles negócios mais relacionados entre si e assim constitui unidades estratégicas de negócios, cada uma das quais dirigida por um só gestor que se reporta ao gestor de topo; normalmente agrupa negócios com pontos estratégicos similares como missão, concorrentes, etc. Permite racionalizar a organização de muitos e diferentes negócios numa empresa e assim estabelecer a coesão de direcção;
- Estrutura holding - quando a carteira de negócios de uma empresa não apresenta pontos comuns;
- Estrutura por projectos e matricial – matricial combina a funcional e divisionária; projectos divide por cada projecto, de acordo com a matricial, mas com duração temporária.
- Estrutura em rede – conjunto de empresas ligadas umas às outras por computador, do que resulta a produção ou comercialização de um produto ou serviço. Ajuda no outsourcing – dividir as diferentes tarefas por outras empresas;



- Estrutura Mintzberg – as organizações são constituídas por 6 componentes que desempenham diferentes funções. Estas dividem-se em: vértice estratégico (gestores de topo), núcleo operacional (operacionais que executam o trabalho básico), linha hierárquica média (gestores intermédios, chefes de serviço), tecnoestruturas (analistas ou engenheiros), logística (serviços jurídicos, serviços públicos) e ideologia (os valores, as crenças ou as tradições).

De acordo com Mintzberg, as organizações conseguem coordenar o trabalho desenvolvido nas suas diversas áreas de seis modalidades diferentes, a saber: ajustamento mútuo (a coordenação do trabalho é feita através do simples processo informal), supervisão directa (a coordenação é feita por um indivíduo que se encontra investido da responsabilidade pelo trabalho dos outros), standardização dos processos de trabalho (é tipicamente o trabalho de um analista, este decide e especifica o conteúdo e os procedimentos a seguir), standardização dos resultados (refere-se à especificação prévia, não do que vai ser feito mas sim dos resultados, ou seja, o desempenho a atingir), standardização das capacidades (cada trabalhador sabe o que fazer) e por fim, standardização das normas (significa que os trabalhadores partilham um conjunto comum de crenças e valores, com os quais se consegue coordenar o trabalho, é o caso dos voluntariados).

#### **Determinantes da estrutura:**

como diz Mintzberg, não se pode escolher uma estrutura da empresa, como quem escolhe um fruto no mercado, tem que se ter em conta alguns factores, destacando:

- estratégia da empresa;
- a sua idade e dimensão;
- a tecnologia usada;
- o ambiente em que se movimenta;
- controlo do poder no seu seio.

#### **Autoridade, influência e poder:**

**Autoridade** – o direito de decidir, dirigir outros na execução de tarefas e deveres tendo em vista os objectivos da empresa.

**Influência** – mudança de comportamento de uma pessoa como consequência das acções de outra.

**Poder** – capacidade de exercer influência.

### **Tipos de poder:**

**Poder legítimo** – é o poder que uma determinada detém por ter sido colocada numa determinada posição formal de autoridade (director, chefe);

**Poder de recompensar** – é o poder que resulta da capacidade de uma determinada pessoa poder recompensar os outros;

**Poder coercivo** – é o que deriva da capacidade para punir ou recomendar sanções a outros;

**Poder referência** – é o que resulta de uma pessoa ou grupo estar associada a uma imagem altamente favorável, o que faz que com que os outros nela acreditem;

**Poder total** = Poder legítimo + Poder recompensar + Poder Coercivo + Poder Competência + Poder Referência

## 8. Direcção

**Direcção:** processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados. Desenvolvimentos das acções previstas no planeamento e preparadas através da organização. Engloba a motivação, a liderança e a comunicação.

**Motivação:** vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista a alcançar os objectivos da empresa. Não há dúvida, que a motivação dos seus colaboradores é uma das preocupações fundamentais de um gestor e canaliza os comportamentos para uma finalidade, através de estímulos.

### Teorias sobre a natureza humana

O Homem é fortemente influenciado pelos grupos a que pertence, tal como o seu comportamento.

### Teoria de campo de Lewin

O comportamento das pessoas resulta do conjunto de factores que coexistem no ambiente em que essa pessoa desenvolve a sua actividade. O comportamento humano depende da interacção entre a pessoa e o seu ambiente.

### Teoria da dissonância cognitiva

As pessoas procuram actuar de forma a criar um clima de consonância entre as suas convicções e os seus actos. Quando um indivíduo acredita em determinados valores, tem determinadas crenças e age contrariamente a essa crença dizemos que existe uma dissonância cognitiva.

### Teoria de x e y de McGregor

Segundo este, os gestores dividem os subordinados em 2 grupos, os Xs e Ys.

Teoria Xs – as pessoas de modo geral, não gostam do trabalho e evitam-no, porque não gostam de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e até ameaçadas, não têm ambições, etc...

Teoria Ys – os empregados encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso, são capazes de se autodirigirem e autocontrolar-se.

De salientar que muitos gestores inclinam-se para a teoria X, considerando no entanto que a teoria Y é mais realista, a aceitação da teoria Y conduzirá a técnicas de gestão mais participativas, com reflexos, por exemplo, no abandono do relógio de ponto e melhoria das condições de trabalho.

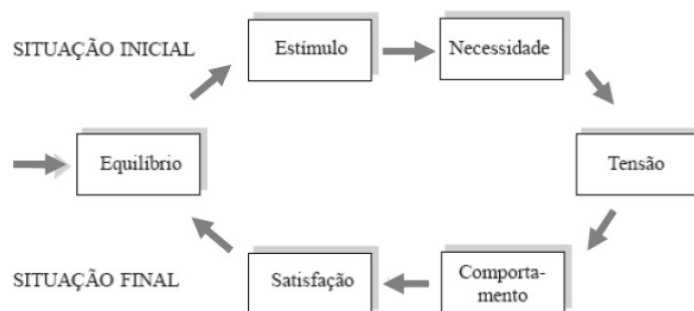
### Teorias sobre motivação:

motivação intrínseca (motivação relacionada com auto-realização da pessoa)

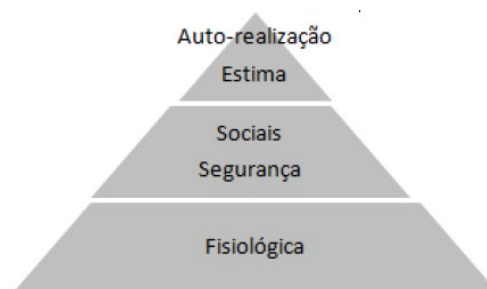
motivação extrínseca (motivação orientada para uma recompensa esperada)

### Teorias das necessidades:

Assenta nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades tratando-se de um ciclo motivacional:



### Teoria das necessidades de Maslow



As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia: enquanto as básicas não forem satisfeitas, as outras não influenciam.

## **Teoria das necessidades de Herzberg**

Estudo realizado entre engenheiros e contabilistas, não incluindo pessoal operário, por isso, logo à partida, o estudo não é aplicado em todas as situações. Herzberg, identificou duas classes distintas de factores considerados imponentes para o comportamento das pessoas no trabalho, designadas

como factores higiénicos e motivacionais. Os factores higiénicos englobam salários, o status, a segurança e as condições de trabalho. Os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento e crescimento de responsabilidade. Os factores higiénicos, apesar de levarem a satisfação, não criam motivação, ao contrário dos motivacionais.

## **Teoria das necessidades de McClelland**

McClelland coloca as necessidades adquiridas em destaque, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência ao longo da vida. McClelland defende em particular três dessas necessidades:

- Necessidade de realização, que traduz o desejo de atingir os objectivos;
- Necessidade de poder, ou seja, o desejo de controlar ou influenciar;
- Necessidade de afiliação, todas as pessoas possuem estes 3 tipos de necessidades.

Todos têm estas três necessidades, apesar de dar importância apenas a uma delas.

### **A motivação na prática:**

A motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Importante é aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objectivos individuais com os objectivos da organização.

## 9. Liderança

Liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito. Capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

### Estilos de lideranças:

**Autocrático** – aquele que comunica aos seus subordinados o que eles têm que fazer e espera ser obedecido sem problemas. Está de acordo com a teoria x de McGregor. Existe em tarefas simples e de curto prazo.

**Participativo** – envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas tem sempre a última palavra.

**Democrático** – é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Provoca altos índices de produtividade.

**Lessez-faire** – o líder não está envolvido na tarefa do grupo, deixa que os subordinados tomem as suas próprias decisões.

### Abordagem da liderança pelo perfil:

Um líder tem que ter: capacidade de supervisão, isto é, saber planear, organizar, dirigir e controlar, necessidade de realização profissional, inteligência, capacidade para tomar decisões, autoconfiança e capacidade de iniciativa.

Mais recentemente tem havido uma certa “reescapagem” da teoria de perfil do líder, dando mais importância ao carisma nascendo assim a teoria do líder carismático, onde predomina a dominância, autoconfiança, necessidade de influenciar e convicção de rectidão moral.

### Estilos de liderança, segundo Likert:

**Autocrático-coercivo:** o líder decide o que falar, quem, como e quando deve ser feito;

**Autocrático-benevolente:** o líder toma as decisões mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas;

**Consultivo:** o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objectivos e toma decisões;

**Participativo:** existe um total envolvimento dos empregos na definição dos objectivos e uma preparação das decisões.

## 10. Comunicação

**Comunicação** – processo da transferência de informações, ideais, conhecimentos ou sentimentos entre pessoas. Pode ser feita desde a típica carta de correio até à internet.

**Não é mentira que os gestores que obtêm sucesso em grande parte o devem à sua capacidade para comunicar com pessoas. Está provado que os gestores passam a maior parte do seu dia a comunicar.** O processo de comunicar implica a existência de três elementos: emissor, receptor e canal de transmissão. Para que haja uma correspondência perfeita entre o que é emitido e o que é recebido, é necessário que o emissor codifique as suas mensagens de tal modo que, sendo bem transmitidas, sejam decodificadas pelo receptor de modo a atribuir-lhe o mesmo significado.

### O que deve ser comunicado?

Como se espera que as suas tarefas sejam desempenhadas; os salários, os sistemas de retribuição; a sua posição na estrutura organizacional; as alterações que possam afetar o futuro da empresa; as políticas, as regras e procedimentos na empresa.

**Canais de comunicação:** meio através do qual as comunicações são transmitidas entre as pessoas.

Existem canais de comunicação **formais e informais**. Os primeiros correspondem às linhas de hierarquia da organização formal. Transmitem acima de tudo as comunicações descendentes ou seja, dos superiores para os subordinados (cadeias de comando, comunicados e avisos, etc), bem como as comunicações ascendentes, isto é, de subordinados para superiores (feedback do trabalho, sistema de sugestões, processo de reclamações, etc). Quanto aos informais, transmitem informações em todas as direcções. São desenvolvidos à margem da estrutura hierárquica, e de forma muito mais rápida, funcionando para além dos muros da empresa.

Existem cinco tipos de comunicação:

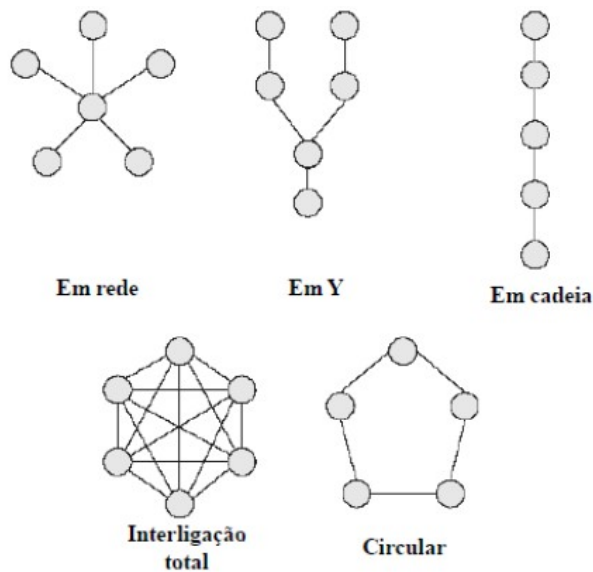
**Em roda** – os membros comunicam apenas e sempre através de um único membro;

**Em Y** – não existe comunicação horizontal, comunica-se em 2 sentidos verticalmente;

**Em cadeia** – apenas permite a cada membro comunica com o que acontece ou precede;

**Em círculo** – é uma cadeia em que o último membro comunica também com o primeiro fechando-se assim o círculo;

**Interligação total** – todo e qualquer membro do grupo pode comunicar com qualquer outro membro do grupo.



### Desenvolvimento da capacidade de comunicação

A eficácia da gestão, quer de uma organização no seu conjunto, quer de um departamento, só são possíveis se os gestores, a qualquer nível, forem dotados de uma elevada capacidade de comunicação. O desenvolvimento da capacidade para a comunicação passa por empatia (entender as razões porque as pessoas falam), saber ouvir, técnicas de leitura, observação, linguagem corporal e a importância das acções.



## 11. Cultura das Organizações

A cultura de uma organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal, produzindo normas de comportamento.

### Características que captam a essência da cultura de uma organização:

- identificação (os empregados identificam-se mais com a empresa como um todo do que com a sua profissão);
- focalização nas pessoas (em que medida as decisões tem em conta as pessoas da organização);
- integração departamental (em que medida os departamentos são encorajados a actuar de forma controlada e independente);
- controlo (como é que as regras são usadas);
- tolerância do risco (em que medida os empregados são encorajados a ser agressivos, inovadores e a correrem riscos);
- critérios de recompensa (a forma como os trabalhadores são recompensados);
- tolerância de conflitos (em que medida os empregados são encorajados a encarar os conflitos);
- orientação para fins ou meios (em que medida a gestão se preocupa mais com o resultados do que com os meios );
- concepção de sistema aberto (em que medida a organização analisa o seu ambiente externo e actua em resposta às suas alterações).

### Cultura da organização e macrocultura

As empresas não vivem no vácuo, pelo contrário, integram-se na sociedade de que fazem parte. Na análise da cultura organizacional há que enquadrá-la na cultura nacional do país em que se encontra.

## Origens da cultura das organizações

Muitas organizações devem a sua cultura a um indivíduo cuja a vida ligada à empresa serve de exemplo e inspiração dos valores fundamentais da organização (Bill Gates, Walt Disney). Contudo os valores associados à cultura de uma organização não se esgota nos valores inculcados pelos seus fundadores, há que ter em conta a história da empresa, o ambiente onde actua, a política pessoal (recrutamento, promoções) e a socialização (processo de adaptação dos novos empregados).

## Tipos de cultura

Cada organização tem a sua própria cultura que a distingue das outras organizações. É por de mais evidente que é impossível enumerar todos os tipos de cultura, contudo, podemos classificá-las. Uma das formas mais conhecida para classificar as organizações deve-se a Deal e Kennedy, que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas, o grau de risco associado à actividade da empresa e a velocidade do feedback das informações sobre o sucesso da gestão.

### As 4 culturas-tipo são:

- risco elevado, feedback rápido: destaque de valores associados à capacidade para tomar decisões rápidas e saber viver com o risco;
- risco reduzido, feedback rápido: capacidade para descobrir uma necessidade e procurar satisfazê-la;
- risco elevado, feedback lento: empresas que investem somas elevadas e tem de esperar anos para saber se a decisão foi adequada;
- risco reduzido, feedback lento (bancos, seguros): trabalhadores cautelosos e com mentalidade proteccionista.

Podem também ser:

- cultura do papel ou burocrática (deus Apolo): rigidez;
- cultura de tarefa (Atena): reside nas ligações, energia e criatividade;
- cultura de clube ou poder (Zeus): poder centralizado;
- cultura existencial ou atomista: democracia.

## 12. O processamento do controlo

**Controlo** – é o processo de comparação entre o desempenho actual e os padrões previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias. A sua finalidade é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las a posteriori. Este processo divide-se em 3 fases: definição dos padrões, avaliação de desempenho e acções correctivas.

### Tipos de padrões:

- tempo (tempo gasto para fazer um determinado produto);
- produtividade (mede a quantidade de produção ou serviço num dado período);
- custo (custos associados à produção);
- qualidade (nível de perfeição desejada);
- comportamentos (comportamento desejado nos trabalhadores).

**Avaliação de desempenho** – comparação dos padrões com as realizações; cálculo dos desvios, verificando-se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

**Acções correctivas** – uma vez detectados os desvios, torna-se necessário considerar as acções correctivas a desenvolver. Sempre que possível devem ser primeiro determinadas as causas dos desvios e só depois, em conformidade com elas, desencadear as acções correctivas necessárias. Estas acções correctivas podem ser imediatas ou permanentes, as imediatas têm a finalidade de corrigir sintomas do problema, enquanto as permanentes têm a finalidade de corrigir as causas do problema.

**Tipos de controlo** - existem vários tipos de controlo numa organização, contudo os principais dividem-se em 3 grupos: fase do processo – aqui é controlado os inputs, o controlo do processo e os outputs; amplitude – aqui existe um controlo estratégico, tático e operacional; posição relativa – aqui avalia-se o autcontrolo, heterocontrolo e controlo lateral.