

GESTÃO DE EMPRESAS

2001-2002

Programa:

Cap. 1. Breve história da Gestão

Cap. 2. A empresa e o seu ambiente

Cap. 3. Planeamento

Cap. 4. A tomada de decisões

Programa (cont.)

Cap. 5. Processos e estruturas de organização

Cap. 6. Motivação

Cap. 7. Liderança

Cap. 8. Comunicação

Cap. 9. Cultura da organização

Cap. 10. Ética e responsabilidade social das
empresas

Cap. 11. Marketing

- Teixeira, S., Gestão das Organizações, McGraw Hill de Portugal, 1998.
- Chambel, M.J. e L. Currel. Psicossociologia das Organizações, 2ª ed., Texto Editora, 1998
- Sousa, A., Introdução à Gestão: uma abordagem sistémica, Ed. Verbo, 1990.
- Ivancevich, J.M., P. Lorenzi., S.J. Skinner, P.B. Crosby. Management-quality and competitiveness, 2nd ed., Irwin, 1997.
- Cardoso, L. Gestão Estratégica das Organizações, Ed. Verbo, 1998.
- Hampton, D. Administração: processos administrativos, Makron Books 1991.
- Hellriegel and Slocum, Management, Addison-Wesley, 7th Ed, 1996.
- Pires, Aníbal, Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão, 2ª ed., Verbo Ed, 1998.
- Revistas várias da Biblioteca.

Avaliação

Exame escrito

6 valores

Trabalhos de grupo nas aulas práticas
presenciais

4,5 valores

Projecto EGTI

4,5 valores

projecto iniciativa/

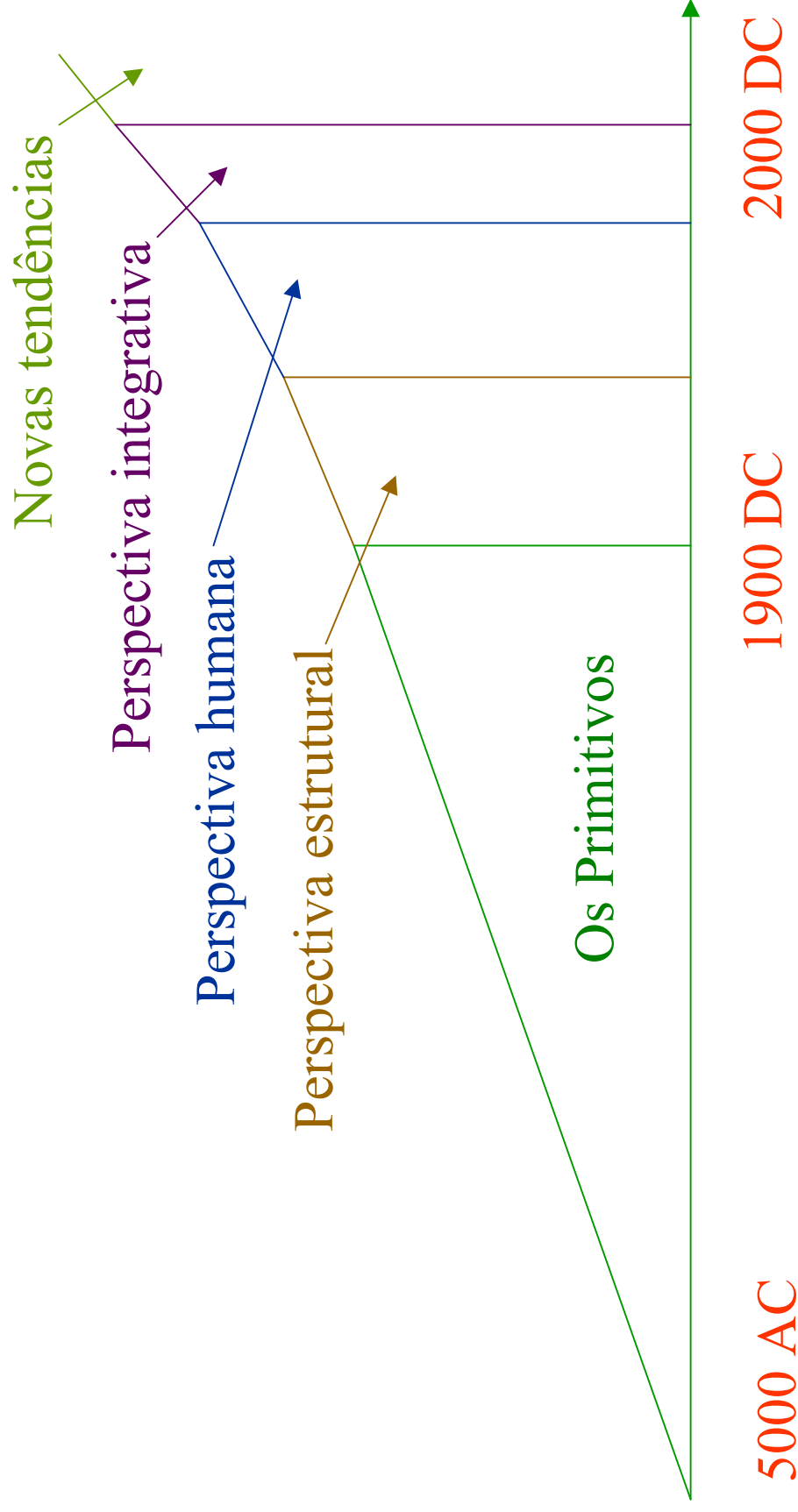
ou trabalhos de pesquisa bibliográfica

5 valores

Preparação e apresentação individual de uma tema na
aula teórica: para **melhoria** de classificação, em regime
de voluntariado.

Cap. 1.

BREVE HISTÓRIA DA GESTÃO



1. Os Primitivos

5000 BC – os Sumérios criaram registos de colheitas e de mercadorias inventando para isso a escrita cuneiforme.

4000 BC – os egípcios reconhecem necessidade de planificação, organização, direcção. A construção da pirâmide de Cheops envolve mais de 100 mil pessoas. Estabelecem a “**regra dos 10**” (supervisor vem da palavra egípcia *vizier*).

2250 BC - Código de Hammurabi (282 leis) regula relações de troca, comportamento pessoal, relações interpessoais, salários, punições, etc.

1. Os Primitivos

500 BC- os Chineses introduzem o princípio da especialização.

Foi encontrado um grão de arroz do ano 1 DC com a inscrição de que foi feito num estabelecimento governamental dividido em três departamentos: contabilidade, segurança, produção (Wren,15)

...

1750 DC - Revolução Industrial

1. Os Primitivos

1776 - Adam Smith dedica um capítulo de *A Riqueza das Nações* à divisão do trabalho (fábrica de alfinetes)

Robert Owen (1771-1858), industrial escocês que se recusou a usar trabalho infantil (prática corrente na época) , reconhece a importância e significado dos recursos humanos, enfatizando a importância de boas condições de trabalho, cooperação e tolerância das diferenças nas capacidades de trabalho.

Andrew Ure (1778-1857), Charles Babage (1852)

Ausência de obras escritas: a gestão não era reconhecida como uma tecnologia (conjunto de habilidades que se podem aprender).

2. A Perspectiva estrutural

2.1. Gestão científica (Taylorismo)

Frederick Winslow **Taylor**, observava os movimentos ou elementos separados de cada tarefa e anotava o tempo que levavam a ser executados, procurando uma base científica ou objectiva para conceber. Escreveu *Princípios da Gestão Científica* em 1911.

Passos e filosofia da gestão científica

- análise (científica) da tarefa
- planear um *único* melhor meio para a desempenhar
- seleccionar (cientificamente) trabalhadores física e psiquicamente capazes para a actividade
- treinar e desenvolver os trabalhadores.
- interacção amigável e cooperação entre gestores e trabalhadores, com uma clara separação entre uns e outros.
- pagar incentivos pelos aumentos da produtividade (em função da produção

2. A Perspectiva estrutural

2.1. Gestão científica

Outros contributos

Frank e Lillian Gilbreth : 17 *therbligs* (unidades de movimento ou de pensamento).

Henry Gantt (1861-1919): gráfico de Gantt

2. A Perspectiva estrutural

2.1. Gestão científica

Contribuições :

- aumento da produtividade e dos salários
- diminuição da fadiga
- concentração na gestão (planejar, organizar, dirigir, controlar)

“ Lembre-se de que quando você for mastigar o seu próximo Big Mac, vestir as suas jeans, entrar no seu carro ou ser operado, a gestão científica introduziu melhorias para você em quase todos os bens ou serviços de hoje....”

ADC/GE/2002/DEIUC

2. A Perspectiva estrutural

2. 2. A Escola Clássica (Fayol)

Henry Fayol escreve *Teoria Geral da Administração* (1916), sistematiza o comportamento dos gestores sobre a organização como um todo e define *processo administrativo*, associado ao trabalho de qualquer gestor, em

- planeamento,
 - organização,
 - direcção,
 - controlo
- (as 4 funções básicas da gestão)

2. A Perspectiva estrutural

2.2. A Escola Clássica (Fayol)

As 6 operações do “corpo empresarial”:

- . Comercial (compra, venda, troca)
- . Técnica (produção)
- . Segurança (protecção da propriedade e das pessoas)
- . Contabilidade (inclui a estatística)
- . Financeira (procurar e aplicar capitais)
- . Administração (planeamento, organização, comando, coordenação, controlo).

2. A Perspectiva estrutural

2. 2. A Escola Clássica (Fayol)

Os 14 princípios gerais de gestão de Fayol

1º - **Divisão do trabalho**: maior especialização resulta em maior experiência

2º - **Autoridade**: direita de dar ordens e de se fazer obedecer; maior autoridade implica maior responsabilidade.

3º - **Disciplina**: para obter o esforço comum; equilíbrio entre incentivos e penalizações

4º - **Unidade de comando**: cada um recebe ordens de uma só pessoa.

5º - **Unidade de direcção**: orientação para um objectivo comum, numa direcção única bem definida.

2. A Perspectiva estrutural

2. 2. A Escola Clássica (Fayol)

6º - **Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo:** os interesses de um não têm preferência sobre os interesses da organização.

7º - **Remuneração:** justa compensação pelo trabalho realizado, quer para quem recebe, quer para quem paga.

8º - **Centralização:** a gestão é mais ou menos centralizada conforme as condições específicas da organização.

9º - **Cadeia de comando:** alinha de autoridade vai dos escalões do topo até aos níveis mais baixos.

10º - **Ordem:** tudo (pessoas e materiais) nos lugares certos na hora devida

11º - **Equidade:** os empregados devem ser tratados na base de justa igualdade

2. A Perspectiva estrutural

2. 2. A Escola Clássica (Fayol)

12º - **Estabilidade no emprego**: reter os bons empregados; elevada rotatividade leva à quebra de eficiência.

13º - **Iniciativa**: os gestores devem encorajar a iniciativa dos empregados e a sua capacidade de auto- direcção.

14º - **Espírito de equipa**: contribui para a unidade da organização. A comunicação verbal e informal pode ser melhor que a escrita e formal.

“ .. não existe nada de rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração, é tudo uma questão de proporção...” “

2. A Perspectiva estrutural

2.2. A Escola Clássica (Fayol)

Contribuições da escola clássica

- desenvolveu princípios básicos que pudessem orientar o projecto, criação e manutenção de grandes organizações
- identificou as funções básicas da gestão de organizações

2. A Perspectiva estrutural

2.3. Teoria da Burocracia (reglamentarista) – Max Weber

A burocracia, como abordagem à gestão de organizações, assenta na

- especialização e divisão do trabalho
- numa hierarquia de autoridade específica
- num conjunto formal de regras e procedimentos,
- em critérios rígidos de selecção e promoção baseados no tratamento “impressoal” dos empregados

2. A Perspectiva estrutural

Conclusões

Principais contribuições da perspectiva estrutural

- identificou a gestão como uma função importante numa sociedade organizada
- identificação das funções da gestão, como base para aprendizagem e treino de novos gestores
- muitas técnicas de gestão actualmente usadas (análise de tempos e movimentos, simplificação do trabalho, sistemas de incentivos salariais, escalonamento da produção, postos do pessoal, técnicas de orçamentação, etc.).

Limitações :

- a maioria das suas perspectivas são demasiado simplistas para a complexidade organizacional do mundo actual em permanente mudança.
- Eram mais adequadas, segundo alguns, quando o ambiente organizacional era estável e predictível.

3. A Perspectiva humana

As escolas científica e clássica focaram-se nas tarefas e no trabalho.

A perspectiva humana focou-se nas pessoas, visando gerir os factores psicológicos e sociais no trabalho para aumentar a produtividade e o bem estar

desenvolve-se em duas escolas:

- *a das relações humanas*
- *a das ciências comportamentais*

3. A Perspectiva humana

3.1. A escola das relações humanas (até aos anos 50)

A escola de relações humanas vai debruçar-se sobre os indivíduos trabalhando em grupos

Elton **Mayo**, fundador do movimento das relações humanas e da sociologia industrial

Mary Parker Follet, criou os fundamentos para o estudo da dinâmica de grupos, gestão de conflitos e processos políticos nas organizações.

Kurt Lewin estudou a dinâmica de grupos, realçando a a importância do trabalho em grupo e da aconselhável autonomia relativa dos grupos.

3. A Perspectiva humana

3.2. A escola das ciências do comportamento

Elton Mayo (1945) as experiências de Hawthorne:

- a integração social do indivíduo é um factor fundamental no seu nível de produtividade (*efeito de Hawthorne*).
- o comportamento do indivíduo é determinado pelas normas de funcionamento do grupo a que pertence
- a organização é composta por diferentes grupos informais, que nem sempre coincidem com a sua estrutura formal

3. A Perspectiva humana

Princípios e contribuições da perspectiva humana

- 1- As relações humanas são a variável fundamental no contexto das organizações
- 2- A principal motivação do indivíduo é “estar junto” e “ser reconhecido pelos outros”
- 3 - O comportamento do indivíduo no trabalho é determinado pelo grupo a que pertence
- 4 - O grupo a que o indivíduo pertence tem uma natureza informal

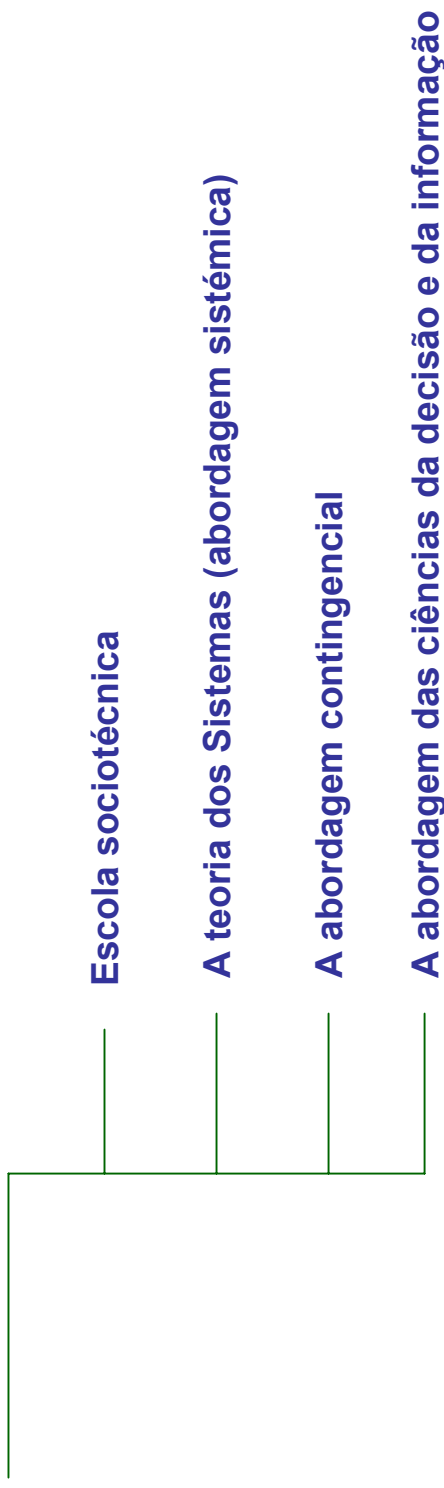
3. A Perspectiva humana

Contribuições

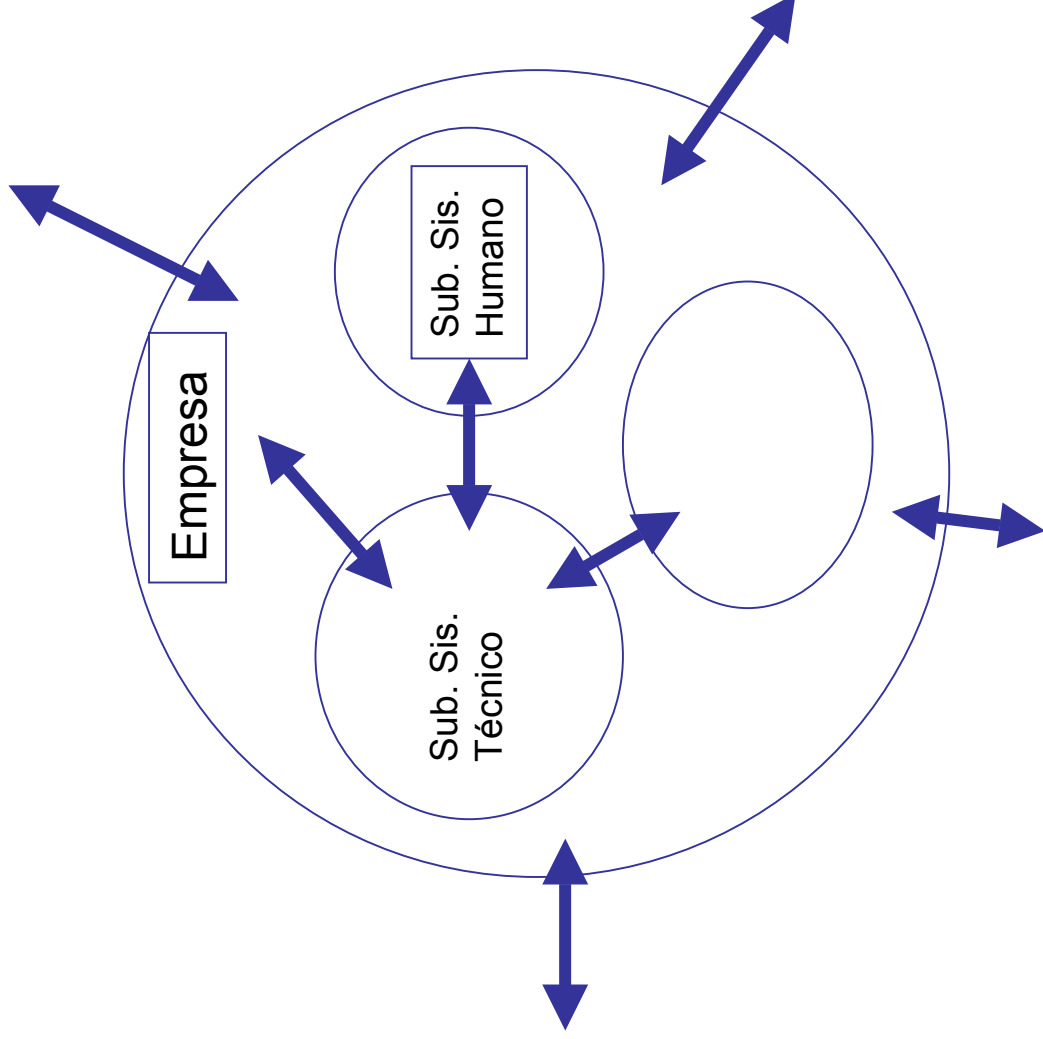
- melhor compreensão do factor humano
- descoberta dos grupos informais como fonte de motivação dos indivíduos
- ênfase na importância de canais de comunicação de baixo para cima
- os gestores devem conhecer as razões do comportamento dos subordinados e os factores psicológicos e sociais que os afectam
- chamaram a atenção para o papel importante que os indivíduos têm na determinação do sucesso ou falhanço da organização
- enquanto a gestão científica se preocupou com o ambiente *físico* do trabalho, a escola das relações humanas concentrou-se no ambiente *social*

4. A Perspectiva integrativa

Síntese das duas perspectivas (estrutural e humana)

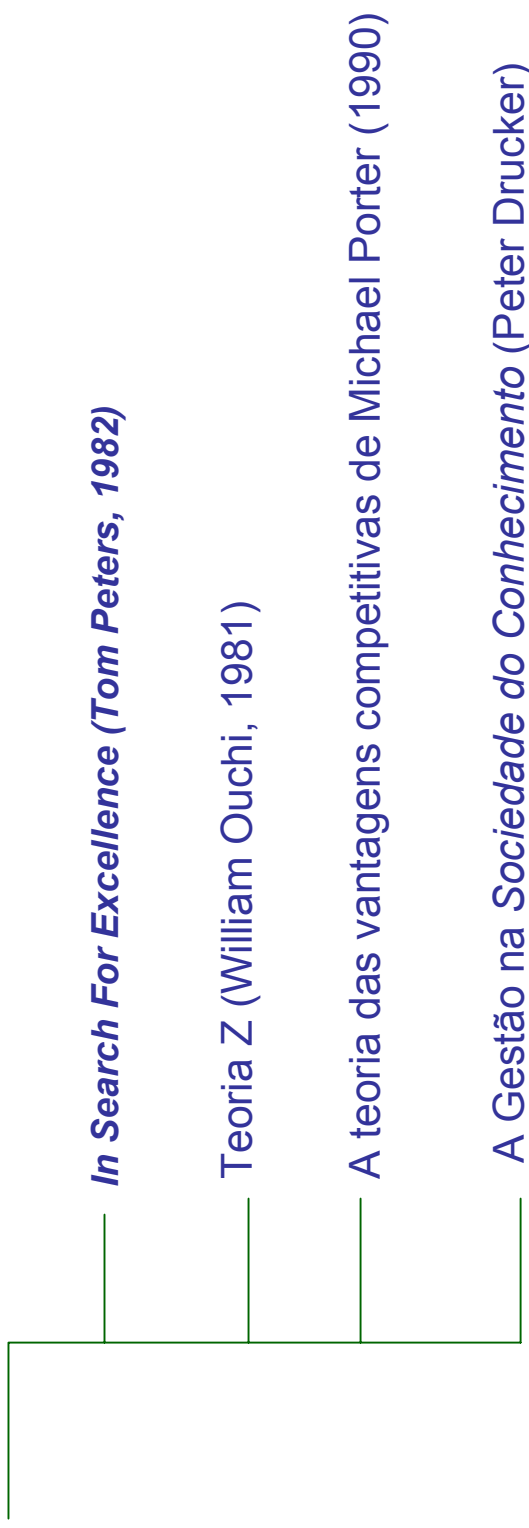


Abordagem contingencial



5. Novas tendências

5. Tendências contemporâneas na evolução da gestão



Síntese

Estrutural

- Científica
- Clássica
- Burocracia
- Teoria da decisão

Humana

- Relações humanas
- Ciências do comportamento
- Teorias da liderança e da motivação

Integrativa

- Sociotécnica
- Sistémica
- Contingencial
- Ciências da Decisão e da Informação

Novas tendências

- Vantagens competitivas
- Sociedade do Conhecimento
-

O Conceito Emergente de Empresa

(baseado em Russel Ackoff, in A empresa Democrática, Cap. 1, Difusão Cultural 1998)

Empresa-máquina (visão mecanicista)

- 1ª revolução industrial
- Substituição das pessoas por máquinas como fontes de energia
- Empresas consideradas como máquinas, desprovidas de finalidade própria, tendo na obtenção de lucros a sua única função legítima
- Proprietários sempre presentes, poderosos, dirigindo sem quaisquer restrições
- trabalhadores considerados como partes substituíveis de uma máquina
- mão de obra com qualificações baixas, com aspirações limitadas
- insegurança no posto de trabalho

O Conceito Emergente de Empresa

Empresa-organismo (visão orgânica)

Depois da 1ª Guerra Mundial a concepção mecanicista foi substituída pela biológica

- Separação entre propriedade e gestão:

Necessidade de grandes investimentos obrigam à procura de capital na bolsa.

Nasce a figura do accionista anónimo.

Controlo efectivo das empresas pelo empresário/gestor

- Aumento do nível de instrução dos trabalhadores; aumento do nível das suas aspirações
- Início da regulamentação das condições de trabalho: redução do poder dos proprietários e protecção do bem-estar físico dos trabalhadores
- Surgem os Sindicatos: melhoria das condições de trabalho, do próprio trabalho, dos salários e da segurança dos trabalhadores

O Conceito Emergente de Empresa

Empresa-organismo (visão orgânica)

- o lucro passa a ser encarado como um meio (e não como um fim) para a **sobrevivência e crescimento** da empresa
- as empresas (que pertenciam aos accionistas) passam a chamar-se “corporations” (corporações) (do latim *corpus*)
- são aplicados às empresas conceitos biológicos: viável, saudável, doente, paralisada, enérgica, etc.
- aumento da especialização laboral; os trabalhadores passam a ser tratados como órgãos difíceis de substituir: crescente atenção à saúde e segurança
- expansão da segurança social, aumento da poupança individual (trabalho melhor remunerado)
- maior segurança nos postos de trabalho

O Conceito Emergente de Empresa

Empresa-sistema social (visão sistémica)

Após a II Guerra Mundial os ex-soldados, voltando à vida civil, desejavam ser tratados como indivíduos com necessidades e desejos próprios (aumento da consciência de cidadania)

- Os empregados esperavam que os seus interesses fossem tomados em conta pelas empresas.
- aumenta o estatuto educacional e económico dos trabalhadores: ter um trabalho interessante era tão importante com ter um trabalho bem remunerado.
- os gestores consciencializam-se que têm que considerar as preocupações, interesses e objectivos dos indivíduos que faziam parte do sistema gerido por eles e dos sistemas ainda maiores que os englobam.
- os gestores começaram a pensar as empresas como sistemas sociais, onde as pessoas desempenhavam, individual e colectivamente, o papel mais importante.

O Conceito Emergente de Empresa

Empresa-sistema social (visão sistêmica)

- sistemas sociais: sistemas com objectivos próprios, feitos de sub-sistemas também com objectivos próprios.
- foi acompanhada pela 2ª Revolução Industrial e pela Revolução da Informação/Conhecimento e pela Revolução dos Sistemas.
- tecnologias de geração de informação (**observação**), de comunicação (**transmissão** de símbolos), de **manipulação** lógica dos símbolos (pensamento), levam à automatização: substituição da mente humana por um novo dispositivo. A **automatização está para o pensamento dos sistemas como as máquinas estavam para o pensamento mecanicista.**
- a automatização simplifica (para as pessoas) alguns problemas, mas aumenta o número e a complexidade dos problemas que requerem a consideração das pessoas.