

CAPÍTULO 2

INTRODUÇÃO À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1. Conceito de Gestão

Vivemos numa sociedade de organizações (dos mais diversos tipos, *vide* Cap. 1) - estruturas em que as pessoas trabalham conjuntamente para prossecução de objectivos impossíveis de alcançar se trabalhassem isoladamente.

Organização, sistema complexo

Uma organização é um sistema complexo, *i.e.*, em que o todo tem propriedades e capacidades que as partes isoladamente não têm. O todo é maior do que a soma das partes.

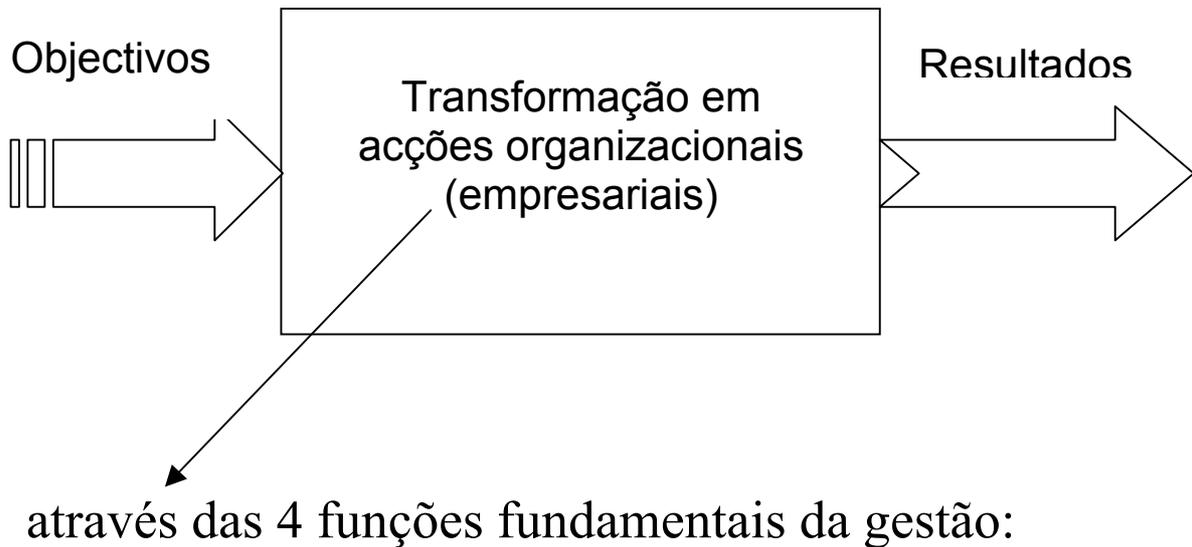
A **gestão** das organizações é (provavelmente) o factor principal do seu sucesso ou insucesso (por exemplo nas empresas). A qualidade da sua gestão é provavelmente o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso da organização.

Gestão

Processo de se conseguir obter resultados da organização (bens, serviços, etc.) com o esforço dos outros (organizar, coordenar, dirigir o trabalho dos outros).

Um membro da organização ou é gestor, ou trabalha na subordinação de um gestor, ou é simultaneamente ambas as coisas

2.2. Funções de gestão



através das 4 funções fundamentais da gestão:

- **planeamento**
- **organização**
- **direcção**
- **controlo**

de todos os esforços realizados, em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

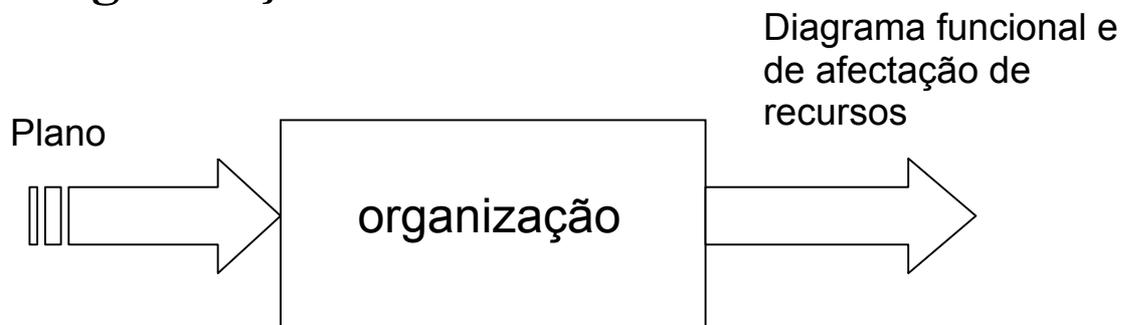
2.2.1. Planeamento

- **processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.**



- **planos: precisos, devem ser guias de acção claros para os gestores e restantes membros da organização.**
- **podem elaborar-se com apoio de ferramentas informática (simulação, previsão, etc.).**

2.2.2. Organização

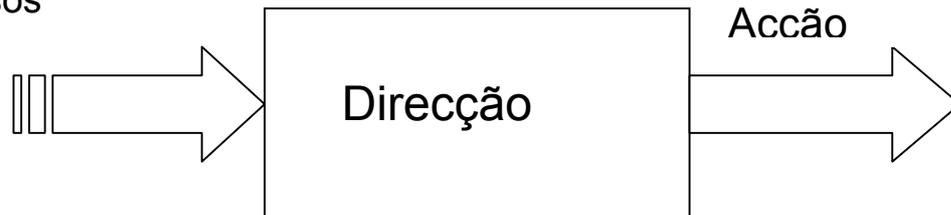


- ◆ **estabelece relações formais entre as pessoas e entre as pessoas e os recursos, para atingir os objectivos do plano.**
- ◆ **definir quem-faz-o-quê-e-quando**
- ◆ **definir as relações e interacções entre as pessoas e os grupos**
- ◆ **afectar os recursos e meios às pessoas e aos grupos.**

2.2.3. Direcção

processo de fazer com que as pessoas façam

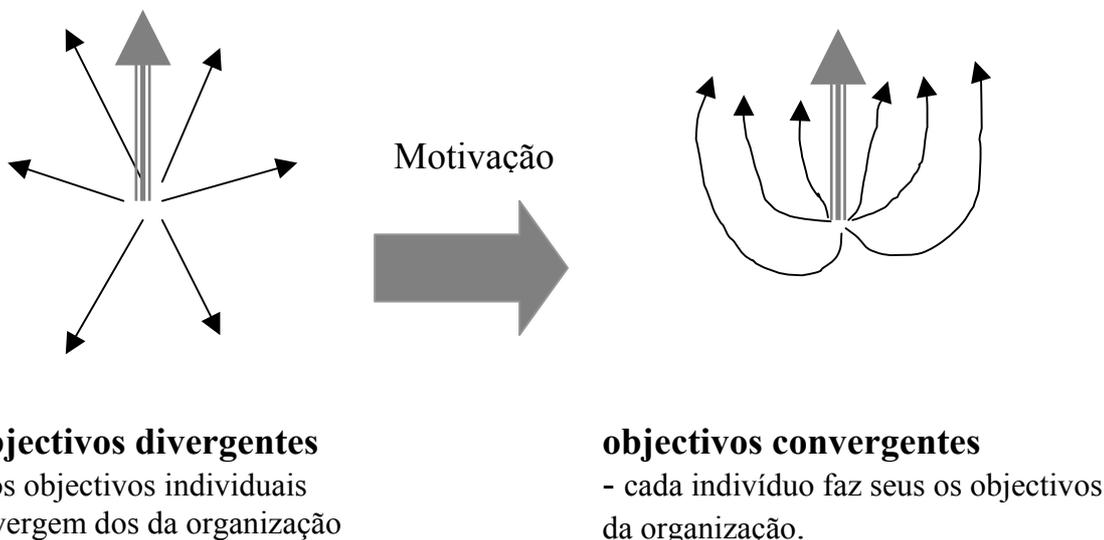
Diagrama funcional
e de afectação de
recursos



- processo de determinar, influenciar, afectar, o comportamento dos outros, através de :
 - motivação
 - liderança
 - comunicação

2.2.3.1. Motivação

- reforço da vontade das pessoas se empenharem nos objectivos da organização
- implica a aproximação (convergência) dos objectivos individuais de cada elemento humano da organização com os objectivos globais da organização.



2.2.3.2. Liderança

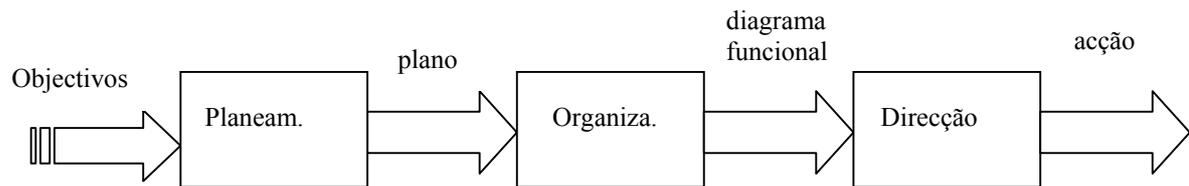
- capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que elas façam
- a liderança é um aspecto da direcção, por sua vez um aspecto da gestão
- a capacidade e estilo de liderança define, até certo ponto, a categoria de um gestor.

2.2.3.3. Comunicação

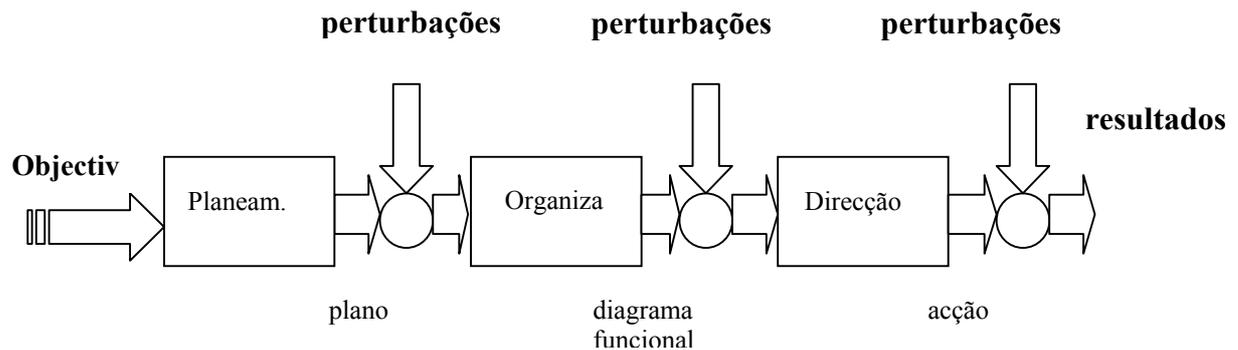
- processo de transferência de informação, de ideias, de conceitos ou de sentimentos entre as pessoas.
- o gestor passa a maior parte do seu tempo a comunicar.

2.2.4. Controlo

Concatenando os blocos anteriores,



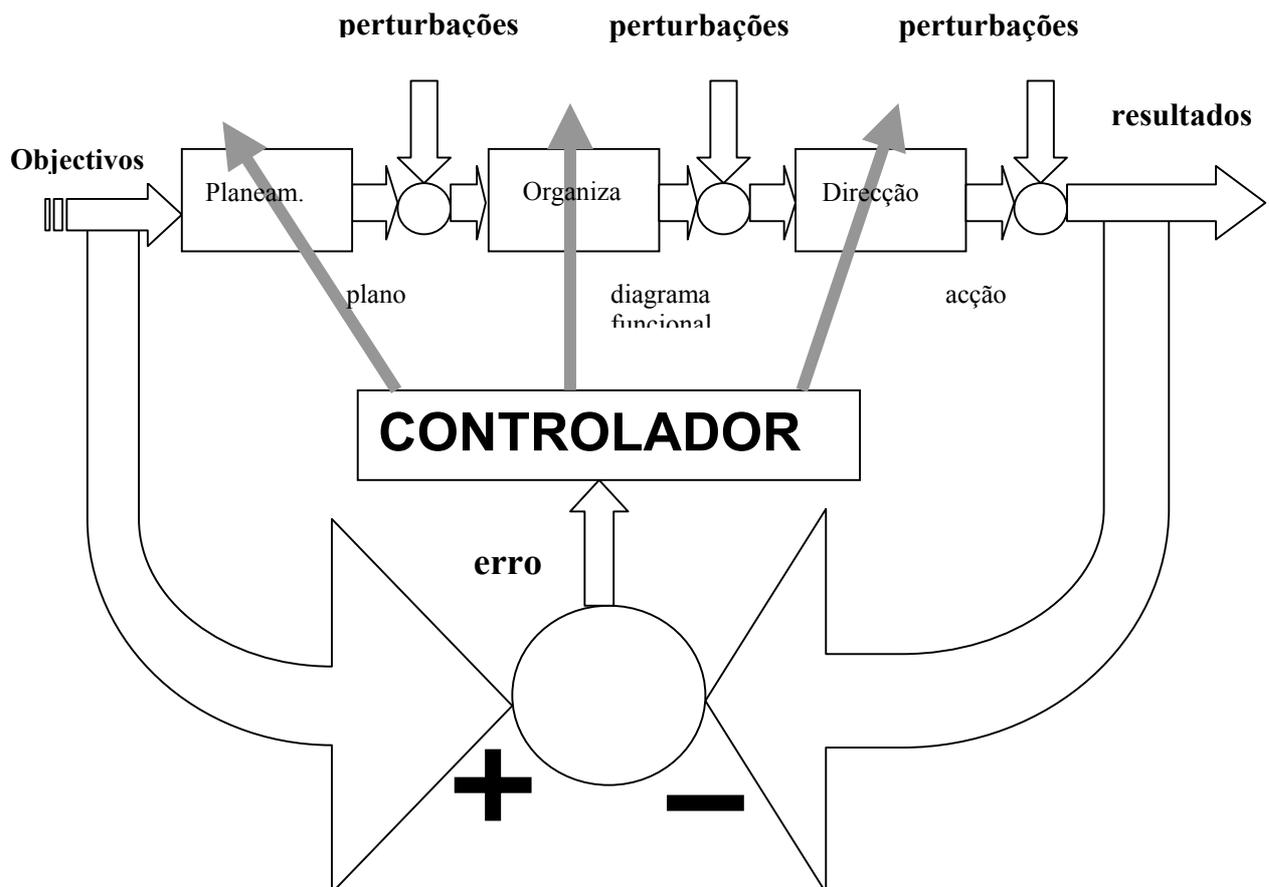
- Por melhor que sejam realizadas estas etapas (planeamento, organização, direcção), nada se passa exactamente como o previsto (aparecerão muitas perturbações)



Tipos de perturbações

- externas
- internas
- dependentes das pessoas
- independentes das pessoas

É necessário comparar os resultados com os objectivos e introduzir acções correctoras, i.e., é necessário *feedback* e controlo

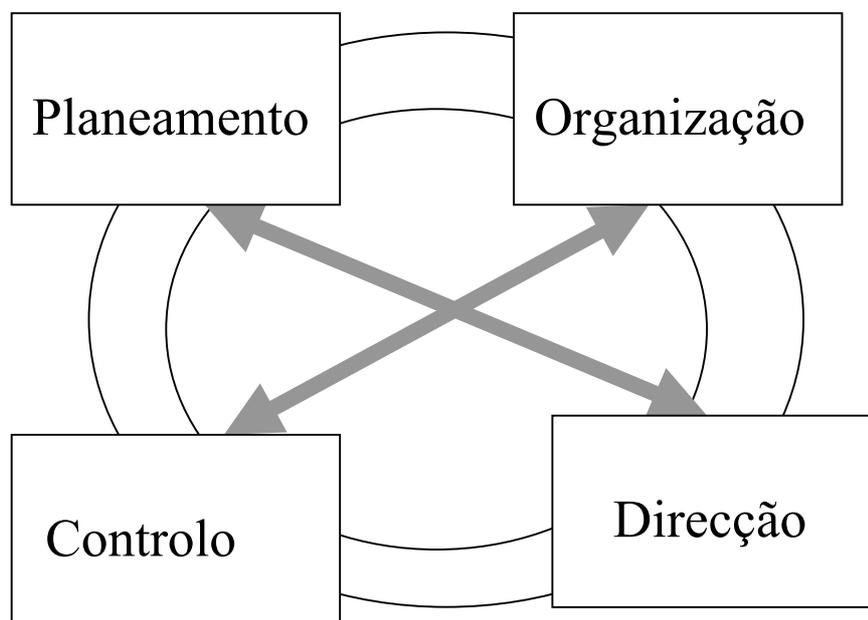


Controlo: processo de comparação do desempenho actual da organização com os objectivos pré-definidos e tomada de decisão consequente.

Função de controlo: definir as acções necessárias para corrigir os desvios e evitá-los no futuro através de

- acções de carácter pedagógico, educativo, formativo
- reformulação do plano, do organigrama organizacional, das formas de direcção.

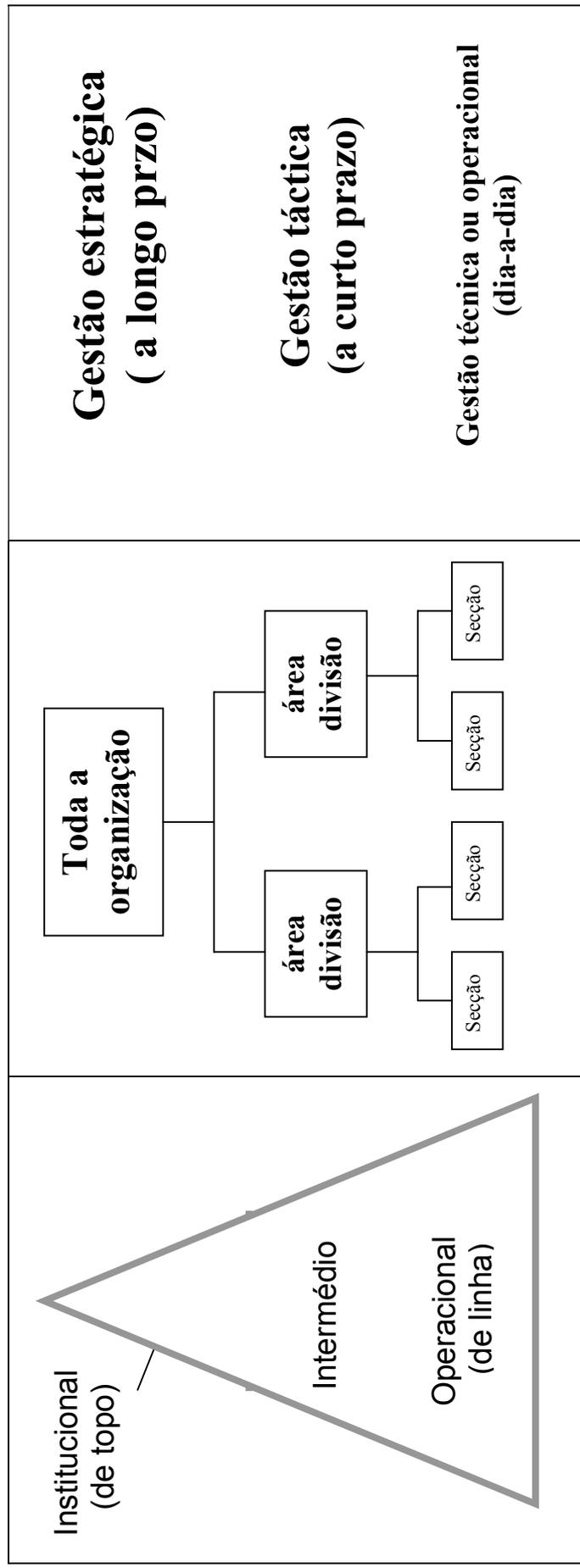
2.2.5. Interdependência entre as 4 funções de gestão



(adaptado de Teixeira, 5)

2.2. Níveis de gestão

Gestor (de uma organização): todo aquele que consegue resultados (coisas feitas), com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo, controlando.



2.3.1. Nível institucional

- forte componente estratégica: que rumo seguir a médio e longo prazo ? Que políticas gerais ?
- membros de Conselhos de Administração, Conselhos de Gerência, Conselhos de Gestão, etc.

2.3.2. Nível intermédio

- predomina a componente tática: que fazer a curto prazo ? Que planos e programas específicos ?
- directores de divisão, directores de área, directores funcionais, directores de departamentos, etc.

2.3.3. Nível operacional

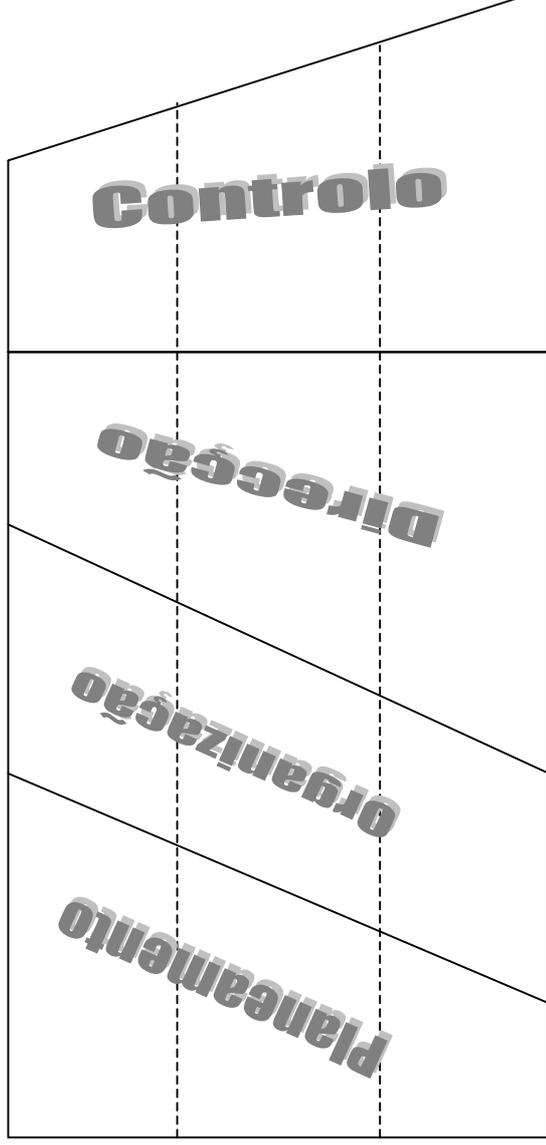
- predomina a componente técnica, para a execução de procedimentos específicos preestabelecidos e tarefas de rotina.
- supervisores de área, chefes de serviço, chefes de secção, chefes de turno, etc..

2.3.4. Evolução das organizações

- redução dos níveis intermédios
- redução das divisões hierárquicas
- maior "horizontalização"

2.3.4. Importância relativa das funções de gestão nos três níveis operacionais

onde se (quem) planeia mais ? onde se (quem) organiza mais ?
onde se (quem) dirige mais ? onde se (quem) controla mais ?



Topo

Intermédio

de 1ª linha

Tempo relativo despendido pelos gestores dos diversos níveis com as diferentes funções de gestão (figura meramente ilustrativa).

Em qualquer nível gerir implica decidir

A tomada de decisão é a essência da gestão.

2.4. As aptidões (e tarefas) dos gestores

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{qualidade e quantidade de "inputs"}}{\text{qualidade e quantidade de "outputs"}}$$

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{objectivos alcançados ("outputs")}}{\text{objectivos propostos}}$$

- A eficácia é a medida da aproximação dos "outputs" da organização aos objectivos propostos.
- Quanto menores forem os desvios (entre o planeado e o realizado), maior o grau de eficácia do gestor.

Um gestor pode ser eficaz sem ser eficiente, e pode ser eficiente sem ser eficaz.

Para ser eficaz e eficiente deve possuir e desenvolver várias aptidões essenciais:

- técnicas
- analíticas
- decisionais
- computacionais
- de relações humanas.

2.4.1. Aptidões técnicas

Capacidade de usar conhecimentos, técnicas e recursos no seu trabalho concreto. Por exemplo conhecimento e experiência em engenharia, informática, contabilidade, *marketing*, produção, etc. Está geralmente relacionada com o trabalho com as coisas (&processos e objectos materiais) e é particularmente importante nos gestores de 1ª linha (operacionais), onde se resolvem os problemas do dia-a-dia.

2.4.2. Aptidões analíticas

Utilização de abordagens metodológicas e técnicas (por ex. *Materials requirement Planning*, modelos de gestão de *stocks*, contabilidade das actividades, previsão, sistemas de informação, etc.) para resolver problemas de gestão. Trata-se de capacidade de identificar os factores chave, de compreender como eles interactivam entre si, e de se aperceber dos seus papéis na situação concreta. As aptidões analíticas representam a capacidade para diagnosticar e avaliar alternativas, necessárias para a compreensão de um problema e para a definição de um plano de acção. São decisivas para o sucesso a longo prazo.

2.4.3. Aptidões para a tomada de decisões

Todos os gestores devem tomar decisões ou escolher entre diversas alternativas. A qualidade dessas decisões determina a sua eficácia. estas aptidões resultam na escolha de uma linha de acção e são fortemente influenciadas pelas aptidões analíticas (aptidões analíticas deficientes produzem geralmente fraca capacidade de decisão, ver p. ex. Ivancevich, p. 18).

2.4.4. Aptidões computacionais

Dão ao gestor o *know-how* para a utilização de ferramentas computacionais para executar muitas das suas tarefas, muito importante por ex. na tomada de decisão, pela quantidade de informação que permite considerar e tratar em pouco tempo, pela capacidade de simulação de cenários, etc..

2.4.5. Aptidões de relações humanas

- capacidade de compreender, motivar e obter a adesão e colaboração de outras pessoas. Tem a ver com a capacidade de comunicação, de trabalhar com os outros e entender as suas atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.

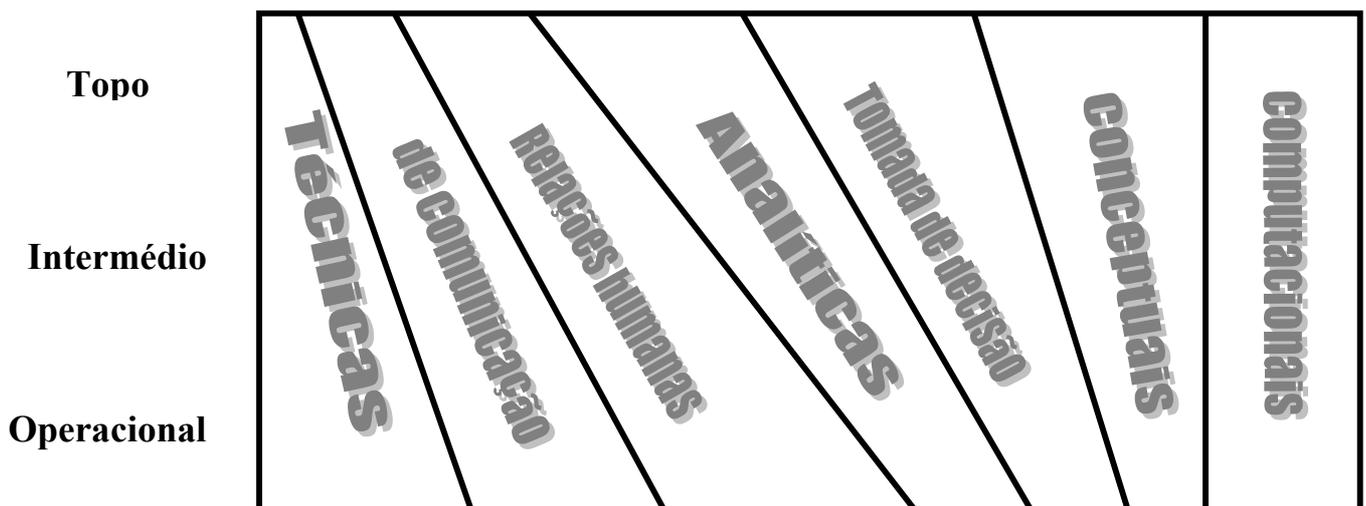
- capacidade de comunicação: comunicar de forma que os outros compreendam e procurar e usar *feedback* dos subordinados e colaboradores para se assegurar de que é compreendido.

2.4.6. Aptidões conceptuais

- capacidade para aprender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas.
- capacidade para ver a organização com um todo ("The big picture"), a sua complexidade, como as várias partes e funções da organização se complementam umas às outras e como cada parte da organização interage com as outras partes.
- capacidade para ver como a organização se relaciona com o meio ambiente.

2.4.7. As aptidões dos gestores e o nível de gestão

As diversas aptidões não têm a mesma importância em todos os níveis de gestão.



(adaptado de Ivancevich, 20)

As dez funções dos gestores, segundo Mintzberg

